

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito”***

**Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial**

**Autora: Luz Gabriela Córdoba Córdoba**

**Tutor: Dr. Benjamín Meza**

**Promoción: 2011 – 2012**

**Quito - 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos, por la confianza y el apoyo brindado, quien sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Al Ing. Ivanov Granja jefe de Recursos Humanos de la Empresa Vicunha Ecuador S.A., por permitirme realizar mi proyecto de tesis para conseguir mi título profesional, además que como tutor de mi tesis me ha brindado su atención y colaboración.

A mi Director de tesis Dr. Benjamín Meza por su apoyo y orientación, en el camino a convertirme en una profesional.

Al Dr. Nelson Narváez por su paciencia, dedicación, tiempo y por la valiosa orientación que me ha brindado, ya que con sus valiosos conocimientos ha sabido guiarme acertadamente en la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Universidad Central del Ecuador sobre todo a la facultad de Ciencias Psicológicas y a mis maestros por haberme formado a lo largo de 5 años como persona y profesional.

A la empresa Vicunha Ecuador S.A. lugar donde hoy me desarrollo como profesional, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de aprender y aportar a mis conocimientos en la práctica diaria.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones, en especial a grandes amigas y compañeras por su apoyo incondicional en todo momento Ery, Sofí y Adry.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A la mujer que me ha dado la vida, quien ha sido mi amiga y un ángel en mi camino a mi madre, por ser el pilar más importante, por formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, por darme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos, a ella se la dedico con todo mi amor y cariño pues no me bastará la vida para agradecerle todo lo que ha hecho por mí.

A mi familia por su apoyo, por la confianza y las fuerzas q me han brindado en los momentos difíciles y por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

A mis viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo.

Para todos ustedes con mucho amor.

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 17 de septiembre de 2014

Yo Luz Gabriela Córdoba Córdoba, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía N° 1719302356, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

*“Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito”*, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luz Gabriela', is written over a horizontal dashed line.

Luz Gabriela Córdoba Córdoba

171930235-6

## AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, LUZ GABRIELA CÓRDOBA CÓRDOBA, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre *“Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito”*, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 17 de septiembre de 2014

  
-----

Luz Gabriela Córdoba Córdoba

Cédula: 1719302356

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Clima y Satisfacción laboral. El objetivo fundamental es indagar los factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito. La fundamentación teórica se basa en el posicionamiento de Elena Rubio Navarro, enfocada en el Clima Laboral; evidenciado en dos capítulos: Clima y Satisfacción Laboral. Investigación correlacional no experimental, se basa en los métodos deductivo-inductivo y estadístico. Se concluye en forma general que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados; con la **recomendación** de realizar un trabajo constante sobre estos temas para evitar futuros problemas y por el contrario mantenerlos en buenos niveles, pues esto coadyuvará a tener un buen rendimiento en el personal y mayor productividad de la empresa.

### **CATEGORÍAS TEMÁTICAS**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**SECUNDARIA:** CLIMA LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL

### **DESCRIPTORES:**

CLIMA LABORAL, ENCUESTA

SATISFACCIÓN LABORAL, ENCUESTA

### **CATEGORÍAS GEOGRÁFICAS:**

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

## SUMMARY OVERVIEW

Research Project on Industrial Psychology, specifically on Working Environment and Job Satisfaction. The main objective is to investigate the factors of the working environment that influence employee satisfaction of Human Resources of Vicunha Textil La Internacional SA of the city of Quito. The theoretical foundation is based on Elena Navarro Rubio's inputs, focused on Employee Satisfaction; evidenced in two chapters: Working Environment and Job Satisfaction. Non-experimental, co-relational investigation, based on inductive and deductive-statistical methods. The conclusion is that in general working environment influences employees job satisfaction of employees; with the recommendation to perform an ongoing work on these issues to avoid future problems and instead keep them in good levels, thus contributing for a good personnel performance and improving the company's productivity

### THEMATIC CATEGORIES

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

**SECONDARY:** WORKING ENVIRONMENT  
JOB SATISFACTION

### DESCRIPTORS:

WORKING ENVIRONMENT, SURVEY

JOB SATISFACTION, SURVEY

### GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of the Thesis titled "Influence of working environment in job satisfaction of employees of the Human Resources Department of Vicunha Textil La Internacional S.A. of the city of Quito", written by Ms. Luz Gabriela Cordoba Cordoba, I.D. 1719302356, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this translation process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,



Maria Cecilia Burgos M.

I.D. 1710347095

Translator

## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

AGRADECIMIENTOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD .....	iv
AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL .....	v
RESUMEN DOCUMENTAL .....	vi
SUMMARY OVERVIEW .....	vii
TABLA DE CONTENIDOS .....	viii
TABLA DE GRÁFICOS .....	xi

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....

1
---

INTRODUCCIÓN TABLA DE CONTENIDOS .....	1
--	---

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
----------------------------------	---

Preguntas .....	2
-----------------	---

OBJETIVOS .....	3
-----------------	---

General .....	3
---------------	---

Específicos .....	3
-------------------	---

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	3
-----------------------------------	---

MARCO TEÓRICO .....	5
---------------------	---

CAPÍTULO I .....	5
------------------	---

CLIMA LABORAL .....	5
---------------------	---

1.1. Concepto de clima organizacional .....	5
---	---

1.2. Definición de clima organizacional .....	5
---	---

1.3. Medidas del clima organizacional .....	7
---	---

1.4. Importancia de valorar el clima organizacional .....	8
---	---

1.5. ¿Qué evalúa el clima laboral? (Soto, 2006) .....	8
---	---

1.6. Dimensiones del clima organizacional .....	9
---	---

1.6.1. Estructura .....	9
-------------------------	---

1.6.2. Responsabilidad (empowerment) .....	9
--	---

1.6.3. Recompensa .....	10
-------------------------	----

1.6.4. Desafío .....	10
----------------------	----

1.6.5. Relaciones .....	10
-------------------------	----

1.6.6. Cooperación .....	10
--------------------------	----

1.6.7. Estándares .....	10
-------------------------	----

1.6.8. Conflictos .....	10
-------------------------	----

1.6.9. Identidad .....	10
------------------------	----



1.7. Clima y condiciones de trabajo .....	11
1.8. Escalas del clima laboral (Martinez, 2008).....	12
1.9. Características del clima laboral.....	14
1.10. Relación del clima laboral con la satisfacción laboral .....	15
1.11. ¿Por qué realizar una encuesta de clima laboral?.....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	16
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	16
2.1. Qué es la satisfacción laboral.....	16
2.2. Determinantes de la satisfacción laboral.....	16
2.3. Modos de manifestación de la insatisfacción laboral .....	17
Respuestas a la Insatisfacción Laboral.....	18
2.4. Recursos para enfrentar la insatisfacción.....	19
2.5. Teorías de la satisfacción laboral .....	19
2.6. Antecedentes de la satisfacción laboral .....	27
<b>HIPÓTESIS</b> .....	29
Definición conceptual .....	29
Clima laboral .....	29
Satisfacción Laboral.....	29
Definición operacional .....	29
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	31
Tipo de investigación.....	31
Diseño de la investigación.....	31
Población y Muestra .....	31
Técnicas e instrumentos .....	31
Análisis de validez y confiabilidad .....	32
Para la investigación .....	32
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	34
Presentación de gráficos y tablas.....	34
Resultados de la encuesta de Clima Laboral .....	34
Resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral.....	50
Resultados de la encuesta de clima laboral .....	58
Resultados de la encuesta de satisfacción laboral.....	74
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	80
Comprobación de hipótesis .....	80
Nivel de significación .....	80
Criterio .....	80
Cálculos.....	80

Decisión .....	81
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	82
Conclusiones .....	82
Recomendaciones .....	83
<b>C. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	85
Tangibles .....	85
Virtuales .....	85
<b>ANEXOS</b> .....	86
Anexo A: Proyecto aprobado .....	86
Anexo B: Glosario técnico .....	98
Anexo C: Encuesta Clima Laboral .....	107
Anexo D: Encuesta Satisfacción Laboral .....	118

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Organización y procesos de trabajo.....	34
Gráfico # 2: Comunicación .....	35
Gráfico # 3: Implicación .....	36
Gráfico # 4: Cultura .....	37
Gráfico # 5: Eficiencia y servicio al cliente .....	38
Gráfico # 6: Motivación .....	39
Gráfico # 7: Liderazgo .....	40
Gráfico # 8: Imagen de la compañía .....	41
Gráfico # 9: Condiciones físicas .....	42
Gráfico # 10: Énfasis en consecución de metas .....	43
Gráfico # 11: Satisfacción personal y laboral.....	44
Gráfico # 12: Relaciones interpersonales .....	45
Gráfico # 13: Reconocimiento.....	46
Gráfico # 14: Independencia .....	47
Gráfico # 15: Clima laboral por áreas .....	48
Gráfico #16: Clima laboral por factores.....	49
Gráfico # 17: Rendimiento Laboral .....	50
Gráfico #18: Relaciones Interpersonales.....	51
Gráfico # 19: Compromiso.....	52
Gráfico # 20: Comunicación .....	53
Gráfico # 21: Satisfacción laboral por áreas.....	54
Gráfico # 22: Satisfacción laboral por factores .....	55
Gráfico # 23: Organización y procesos de trabajo.....	58
Gráfico # 24: Comunicación .....	59
Gráfico # 25: Implicación .....	60
Gráfico # 26: Cultura .....	61
Gráfico # 27: Eficiencia y servicio al cliente .....	62
Gráfico # 28: Motivación .....	63
Gráfico # 29: Liderazgo .....	64
Gráfico # 30: Imagen de la compañía .....	65
Gráfico # 31: Condiciones físicas .....	66
Gráfico # 32: Énfasis en consecución de metas.....	67
Gráfico # 33: Satisfacción personal y laboral.....	68
Gráfico # 34: Relaciones interpersonales .....	69
Gráfico # 35: Reconocimiento.....	70

Gráfico # 36: Independencia .....	71
Gráfico # 37: Clima laboral por áreas .....	72
Gráfico # 38: Clima laboral por factores .....	73
Gráfico # 39: Rendimiento Laboral .....	74
Gráfico # 40: Relaciones interpersonales .....	75
Gráfico # 41: Compromiso .....	76
Gráfico # 42: Comunicación .....	77
Gráfico # 43: Satisfacción laboral por áreas.....	78
Gráfico # 44: Satisfacción laboral por factores .....	79

## B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

### INTRODUCCIÓN TABLA DE CONTENIDOS

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Considerándose así de suma importancia el realizarse un estudio de Clima laboral en relación con la Satisfacción laboral de los individuos del departamento de Recursos Humanos de la empresa Vicunha Textil La Internacional S.A. ya que es considerado uno de los departamentos que forman los pilares fundamentales en la organización.

Esta investigación por lo tanto tiene el propósito de determinar la influencia del clima laboral en la satisfacción de los empleados de dicho departamento, realizando un diagnóstico inicial, a partir de este aplicar un plan de y posteriormente un diagnóstico final que nos permita establecer dicha influencia dándonos pautas para su posible mejora y buen manejo del mismo, lo que redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Se ha escogido este problema a desarrollar pues en años anteriores se ha tenido estudios de diagnóstico pero más no de mejora que permitan elevar dichos niveles tanto dentro de la organización como del departamento, para esto nos sustentaremos en la teoría de Elena Rubio Navarro quien define *“el clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”*.

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente nuestro país, vemos que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, un Clima Laboral de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía de nuestro país no logre superar los angustiosos retos

que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

En la presente investigación se va a utilizar un estudio correlacional el cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en este caso Clima y Satisfacción laboral.

**El informe final consta de un:**

- ✓ Diagnóstico tanto de clima laboral como de satisfacción laboral para determinar la situación inicial dentro del departamento.
- ✓ Evaluación de los resultados obtenidos.
- ✓ Análisis de la situación actual.
- ✓ Plan de acción propuesto para disminuir los factores negativos encontrados.
- ✓ Diagnóstico final para observar los resultados en la organización.

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. se ha visto la necesidad de mejorar el clima laboral pues la falta de comunicación, el deterioro en las relaciones interpersonales, la falta de implicación y de compromiso por parte de los colaboradores son los principales subproblemas que se han podido palpar por lo que se ha visto la necesidad de realizar esta investigación para poder mejorar los diversos factores que afectan el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados de este departamento.

**Preguntas**

¿De qué manera influyen los factores del clima laboral en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito?

¿Qué factores positivos del clima laboral influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.?

¿Qué factores negativos del clima laboral influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.?

¿Cómo podemos minimizar los factores negativos del clima laboral identificados?

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Indagar los factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito.

### **Específicos**

- Definir los factores positivos del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.
- Definir los factores negativos del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.
- Proponer planes de acción para minimizar los factores negativos del clima laboral identificados.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Tomando en cuenta que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en el rendimiento profesional se ha visto necesario realizar un estudio sobre este tema dentro de la organización ya que el último diagnóstico se lo realizó hace un tiempo prolongado y se necesita trabajar sobre este tema para el crecimiento tanto de los empleados como de la organización, pues se ha visto un clima laboral no favorable seguido por falta de comunicación, falta de implicación por parte de los colaboradores y la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre otros subproblemas que justifican plenamente la realización del trabajo propuesto ya que además se espera aplicar estrategias como la capacitación para mejorarlos.

Por lo expuesto, es de suma importancia para la empresa la realización del estudio propuesto, el mismo que redundará no solo en el conocimiento real del clima laboral sino que coadyuvará en la detección de necesidades de mejora en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, logrando alinear los objetivos y estrategias empresariales con los objetivos individuales de la fuerza laboral.

Por otro lado este tema es factible de investigar pues la empresa y el jefe del departamento de Recursos Humanos me dan la apertura necesaria para poder realizar este estudio y me brindan los recursos necesarios para realizarlo en un tiempo estimado de un año, considerando además la importancia de esta investigación pues el departamento sujeto a la investigación necesita fortalecerse para ser un pilar fundamental dentro de la organización por las funciones propias que

cumple dentro de ésta siendo así que yo misma aplicaré los resultados de esta investigación en conjunto con mi supervisor y mi tutor dentro de la empresa para poder obtener resultados de forma eficiente y oportuna de tal manera que permita resolver los problemas dentro del departamento y se pueda mejorar la satisfacción de los empleados en su trabajo.



## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **CLIMA LABORAL**

##### **1.1. Concepto de clima organizacional**

(Gestoso, 2012) Se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí como fruto de sus reacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación o estado en que se encuentra la organización.

La importancia del concepto de clima estriba en que es una realidad psicosocial que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable mediadora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales.

(Gestoso, 2012) El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen en diversas interacciones en un contexto laboral.

(Chiavenato, 2002) “El Clima Organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en donde los individuos buscan un estado de ajuste”.

(Goncalves, 2000) “El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias organizacionales y las traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre las organizaciones a través de diversos factores que influyen entre ellos: La motivación, el incentivo salarial, el ambiente físico, la comunicación y la cultura organizacional, entre otros”.

(Ivancevich, 1997) “Clima Organizacional es un grupo de características que describen una organización y que las distinguen de otras organizaciones”.

##### **1.2. Definición de clima organizacional**

(Gestoso, 2012) Las definiciones más relevantes se basan en lo siguiente:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- Las centradas en el predominio de los factores individuales.

- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

(Dobao, 2012) Los autores Forehand y Gilmer (1964) manifiestan que el clima es un conjunto de características que describen una organización las cuales:

- Distinguen a una organización de otras.
- Son relativamente duraderas en el tiempo.
- Influye en la conducta de los individuos en las organizaciones.

Siguiendo con esa concepción tenemos la visión de Tagiuri (1968) indica que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- Es experimentada por sus ocupantes.
- Influye en su conducta.
- Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.

(Dobao, 2012) Por su parte una definición que conceptualiza al clima como una cualidad organizacional e independiente de las percepciones individuales es la definición de Payne y Pugh (1976) que indica que el concepto de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual.

#### Con relación a la segunda visión de clima organizacional

Presentamos la organización de James y Sells (1981) que indica que el clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos expresando en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje.

#### Conceptualización de clima respecto de la interacción persona situación

Las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto. (Schneider y Reichers, 1983). Silva (1992) manifiesta que las tres perspectivas antes mencionadas presentan características comunes respecto a su concepción de clima su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones, enunciando la

hipótesis que el clima es una suma de percepciones , es descriptivo y no evolutivo . Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.

En definitiva, más que tres perspectivas diferentes se pueden considerar como partes de un proceso de desarrollo que consta de tres niveles.

### **1.3. Medidas del clima organizacional**

(Gestoso, 2012)El clima organizacional se lo puede medir respecto de diversos niveles, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima, según los estudios realizados en las empresas se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen, como son:

**Salud:** Aspectos relacionados con condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales.

**Equidad:** Valoración del sentido de justicia y equidad, relacionado con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.

**Seguridad:** Accidentes laborales, seguridad en el empleo.

**Nivel de expresiones:** Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

**Nivel de ingresos:** Nivel retributivo y compensaciones específicas.

**Calidad de actividades:** Elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo y su calidad, incluyendo indicadores como la autonomía, participación, sistemas de motivación, relaciones con la jefatura, relaciones con los compañeros.

**Nivel de formación:** Nivel de programas de formación de la empresa.

**Prestigio:** Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de la implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización.

#### **1.4.Importancia de valorar el clima organizacional**

(Brazon & Marin , 2005)Se considera importante ya que es una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

Es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa.

Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.

Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Una valoración del clima laboral nos permite:

- ✓ Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías estructura).
- ✓ Poder disponer información sobre las condiciones laborales.
- ✓ Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- ✓ Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- ✓ Obtener una visión integradora de la organización.

(Dessler, 1993)Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetiva del clima en que trabaja.

#### **1.5.¿Qué evalúa el clima laboral? (Soto, 2006)**

- ✓ El grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo.
- ✓ El grado en que la dirección anima a los empleados a apoyarse unos a otros.

- ✓ El grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- ✓ El grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos y como se les explican las normas y planes de trabajo.
- ✓ El grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral en su tarea diaria.
- ✓ El grado en que sus mandos medios transmiten la información.

## **1.6. Dimensiones del clima organizacional**

(Martinez, 2008) Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **1.6.1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **1.6.2. Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **1.6.3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **1.6.4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **1.6.5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **1.6.6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **1.6.7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### **1.6.8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### **1.6.9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

(Kolb, 1992)El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas.

### **1.7. Clima y condiciones de trabajo**

(Brunet, 2004)El concepto *condiciones de trabajo* es una variable amplia y compleja que abarca un conjunto de componentes que se encuentran en torno al trabajo.

Así mismo, es difícil lograr una definición sobre condiciones de trabajo, aunque dentro de este término se incluyen numerosas variables referidas al medio ambiente donde se desenvuelve el puesto de trabajo.

Por consiguiente, este concepto se puede desarrollar según la perspectiva que se estudie.

Entre las perspectivas tenemos:

- ✓ Perspectiva según el Instituto Nacional de Seguridad e higiene.
- ✓ Perspectiva de la Sociología.
- ✓ Perspectiva Psicosocial.

***Perspectiva según el Instituto Nacional de Seguridad e higiene.-*** Entiende que las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza en cuanto que estas variables determinaran la salud física, psíquica y social.

***Perspectiva de la Sociología.-***Se entiende por condiciones de trabajo el contenido y el entorno del trabajo, introduciendo también las condiciones del empleo.

**Perspectiva Psicosocial.-** Este concepto se puede apreciar atendiendo a los indicadores del conjunto de componentes laborales, esta incluye la ambigüedad y el conflicto de rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad, la participación, la centralización, las expectativas del trabajo, las cualidades de los fines y los estados psicológicos.

#### **1.8. Escalas del clima laboral (Martinez, 2008)**

**1. Desvinculación.-** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

**2. Obstaculización.-** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

**3. Espíritu.-** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**4. Intimidad.-** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**5. Alejamiento.-** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

**6. Énfasis en la producción.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

**7. Empuje.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**8. Consideración.-** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**9. Estructura.-** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

**10. Responsabilidad.-** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.



**11. Recompensa.-** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**12. Riesgo.-** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada

**13. Cordialidad.-**El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**14. Apoyo.-**La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**15. Normas.-**La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**16. Conflicto.-**El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**17. Identidad.-**El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**18. Conflicto e inconsecuencia.-**El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**19. Formalización.-**El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**20. Adecuación de la planeación.-**El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**21. Selección basada en capacidad y desempeño.-**El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**22. Tolerancia de errores.-**El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

## 1.9. Características del clima laboral

(Martinez, 2008) Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

(Ivancevich, 1997) “Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad”.

*El clima organizacional se caracteriza por:* (Martinez, 2008)

- El clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura y el papel que juega en las empresas.
- El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autópico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima se de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la infraestructura laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por los tanto puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

### **1.10. Relación del clima laboral con la satisfacción laboral**

(Brunet, 2004) Es importante hacer constar la relación entre el clima y diversas variables dentro de una organización como es el caso de la relación del clima laboral con la satisfacción laboral.

Podemos establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación:

- ✓ El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- ✓ La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- ✓ La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.

La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

### **1.11. ¿Por qué realizar una encuesta de clima laboral?**

(Siegel, 1982) Las encuestas de clima laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, pulsar el “clima” o sentir de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que esta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite tener un conocimiento interno de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

Además de los beneficios que reporta a la dirección, el llevar a cabo un estudio de clima laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que estas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí en una mejora del clima laboral.

## **CAPITULO II**

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **2.1. Qué es la satisfacción laboral**

(Atalaya, 2000) La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

(Atalaya, 2000) La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

#### **2.2. Determinantes de la satisfacción laboral**

(Atalaya, 2000) Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

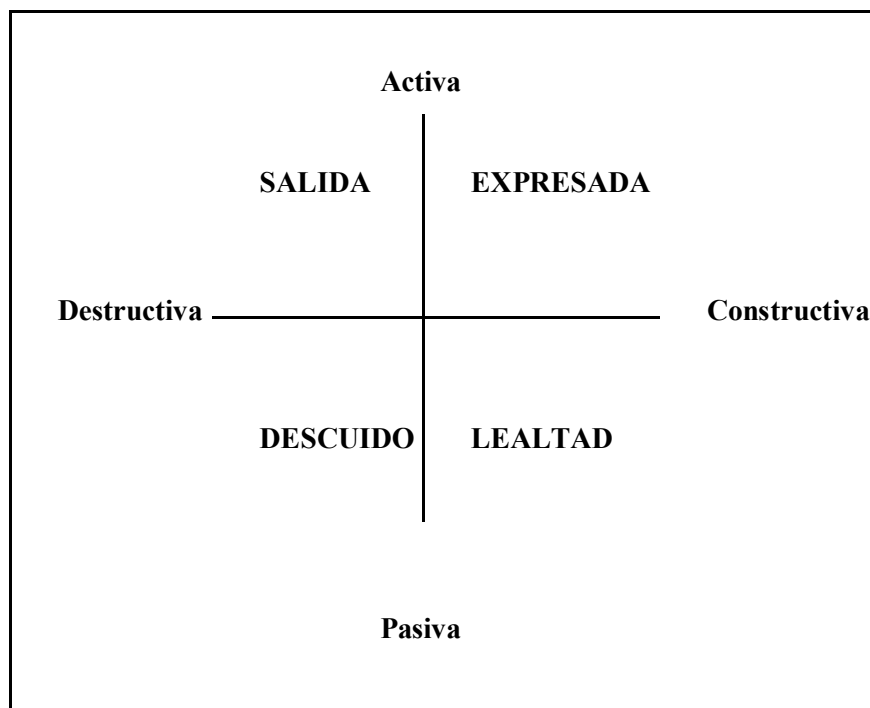
Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

(Atalaya, 2000) Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 2005).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 2000).

### **2.3. Modos de manifestación de la insatisfacción laboral**

(Atalaya, 2000) Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.



**Respuestas a la Insatisfacción Laboral**

*Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N.º 1, 2002*

La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- ✓ **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- ✓ **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- ✓ **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- ✓ **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de

expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 2005).

#### **2.4. Recursos para enfrentar la insatisfacción**

(Atalaya, 2000) Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990).

#### **2.5. Teorías de la satisfacción laboral**

(García, 2010) En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

(Garcia, 2010)El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la Psicología de las Organizaciones como disciplina científica.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

(Garcia, 2010)La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores.

Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

(Caballero, 2001)Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".



(Muchinsky, 2007), considera que “la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo”.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral. Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

(Garcia, 2010) Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959).

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

(Garcia, 2010) Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
SATISFACTORES	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>
INSATISFACTORES			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

(Perez, 2000) Teoría Bifactorial de Herzberg.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

(García, 2010) El *enfoque de la equidad* plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El *enfoque o modelo de las expectativas*, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten en él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos<sup>6</sup>.

(Garcia, 2010)La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

(Garcia, 2010)Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

Robbins (1998) integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

(Garcia, 2010)El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios

de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

(Garcia, 2010) Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

(Garcia, 2010) Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña.

Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

(Garcia, 2010) Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte empírico ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.

A pesar de los argumentos esgrimidos con anterioridad, el autor considera que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma humana,

en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor con mayor eficiencia y calidad y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

(Garcia, 2010)Según el criterio de C. Rusbult y Lowery, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo- destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:

- **Abandono:** la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore.

(Garcia, 2010)Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas.

De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

(García, 2010) Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

(García, 2010) La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.



(Ardouin, 2001) **Modelo de Porter y Lawler.**

(García, 2010) El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, el autor considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personalológicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

En conclusión, se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvie a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

## **2.6. Antecedentes de la satisfacción laboral**

¿Qué cosas provocan que una persona esté satisfecha con su trabajo?

(Galindo Patricia, 2011) Muchas investigaciones se centran en estudiar las variables situacionales y personales.

### *Antecedentes situacionales o ambientales*

- Características y diseño del puesto: aquellos trabajos que posean riqueza, en cuanto a sus instalaciones, etc. aumentarán la satisfacción del trabajador. A mayor rutina y monotonía mayor insatisfacción.
- Variables de rol: existen dos conceptos relacionados con el rol que son:
  - ✓ Antigüedad del rol: incertidumbre que percibe una persona acerca de las funciones y responsabilidades de su trabajo.
  - ✓ Conflicto de rol: nivel de incompatibilidad que se percibe, o bien dentro del trabajo, o bien en diferentes aspectos, situaciones.

Ambas se correlacionan negativamente con la satisfacción general laboral. A mayor antigüedad, menor satisfacción laboral. Se obtiene una correlación más fuerte entre ambas con una de las facetas que hemos visto (la satisfacción con la supervisión).

- Recompensas y salarios: la satisfacción se reduce cuando hay discrepancias o desajustes entre estas dos variables.

#### Antecedentes personales

- Variables socio-demográficas: la edad y la antigüedad se relacionan con la satisfacción. Otra característica socio-demográfica es el sexo: las mujeres suelen estar más insatisfechas con su trabajo por las pocas oportunidades laborales.
- Personalidad: es la idea de que hay gente que, trabaje donde trabaje, siempre van a estar insatisfechos (quejicas crónicos). Existen dos variables de personalidad en relación con la satisfacción:
  - ✓ Afectividad negativa
  - ✓ Locus de control

En cuanto al sexo, en general no existen diferencias en cuanto a la satisfacción laboral entre varones y mujeres. Sin embargo esto podríamos matizarlo:

- ✓ Por una parte, las mujeres consideran más importantes cuestiones de trabajo como las relaciones interpersonales con subordinados, compañeros o mujeres.
- ✓ Estudios concluyen que los hombres que se dedican a profesiones tradicionalmente femeninas (enseñanza), parecen estar menos satisfechos que sus colegas femeninas.
- ✓ En cuanto a la edad, cuando ésta aumenta, aumenta la satisfacción laboral.



## **HIPÓTESIS**

**“El clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito”**

### **Definición conceptual**

#### **Clima laboral**

Elena Rubio Navarro “medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

#### **Satisfacción Laboral**

Blum y Naylor 1988 “La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”

### **Definición operacional**

**Variable independiente:** Clima Laboral

**Variable dependiente:** Satisfacción Laboral

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización y procesos de trabajo.</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Implicación</li> <li>✓ Cultura</li> <li>✓ Eficiencia y servicio al cliente.</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Imagen de la compañía</li> <li>✓ Condiciones físicas</li> <li>✓ Énfasis en consecución de metas.</li> <li>✓ Satisfacción personal y laboral.</li> <li>✓ Relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Reconocimiento.</li> <li>✓ Independencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Totalmente de acuerdo</li> <li>✓ De acuerdo</li> <li>✓ Desacuerdo</li> <li>✓ Total desacuerdo</li> </ul>	Cuestionario de Clima laboral

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendimiento laboral.</li> <li>✓ Relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Totalmente de acuerdo</li> <li>✓ De acuerdo</li> <li>✓ Desacuerdo</li> <li>✓ Total desacuerdo</li> </ul>	Cuestionario de Satisfacción laboral

## MARCO METODOLÓGICO

### **Tipo de investigación**

En la presente investigación se utilizó un estudio correlacional el cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; la correlación puede ser positiva o negativa, lo que me permitirá determinar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos y aplicar estrategias para disminuir, mantener o fortalecer los resultados obtenidos.

### **Diseño de la investigación**

Referente al diseño cuantitativo la presente investigación es de tipo no experimental pues no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone y nos permitirá identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral en el momento actual y posterior a la investigación.

### **Población y Muestra**

Se trabajó con el 100% de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la empresa Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito, tomando en cuenta una totalidad de 32 colaboradores, se ha considerado a toda la población por ser muy pequeña y tener la autorización de trabajar solo con este departamento.

### **Técnicas e instrumentos**

**Observación.-** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica va a ser utilizada en la fase de detección de necesidades pues nos ayudará a complementar la información para un mejor diagnóstico.

**Cuestionario.-** es una técnica de investigación que consiste en una interrogación escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Esta técnica va a ser aplicada en la fase del diagnóstico de clima laboral con el objetivo de obtener resultados concisos que nos permitan obtener información verídica.

**Cuestionario de evaluación de resultados.-** es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica será utilizada en la fase del diagnóstico ya que nos permitirá obtener resultados de la investigación realizada.

### **Análisis de validez y confiabilidad**

La validación de los instrumentos se realizó mediante una aplicación piloto a una pequeña muestra, en personas que no participaron en la investigación lo que nos dio las directrices necesarias para modificar las encuestas de acuerdo a las necesidades de la empresa en cuanto a terminología y contenido de las mismas.

### **Para la investigación**

- Se aplicó dos encuestas, de clima y satisfacción laboral con un promedio de 117 y 26 preguntas respectivamente.
- La encuesta fue anónima para garantizar la objetividad de las respuestas.
- Se encuestaron un total de 32 empleados pertenecientes al departamento de Recursos Humanos y para la evaluación se lo dividió en áreas.

### **Parámetros evaluados clima laboral:**

1	Organización y procesos de trabajo
2	Comunicación
3	Implicación
4	Cultura
5	Eficiencia y servicio al cliente
6	Motivación
7	Liderazgo
8	Imagen de la compañía
9	Condiciones físicas
10	Énfasis en consecución de metas
11	Satisfacción personal y laboral
12	Relaciones interpersonales
13	Reconocimiento
14	Independencia

**Parámetros evaluados satisfacción laboral:**

1	Rendimiento laboral
2	Relaciones interpersonales
3	Compromiso
4	Comunicación

**Forma de calificación:**

Cuando Usted se identifique plenamente con ella	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	9
Cuando Usted se identifica	<b>DE ACUERDO</b>	6
Cuando Usted no se identifica	<b>DESACUERDO</b>	3
Cuando Usted no se identifica plenamente con ella	<b>TOTAL DESACUERDO</b>	1

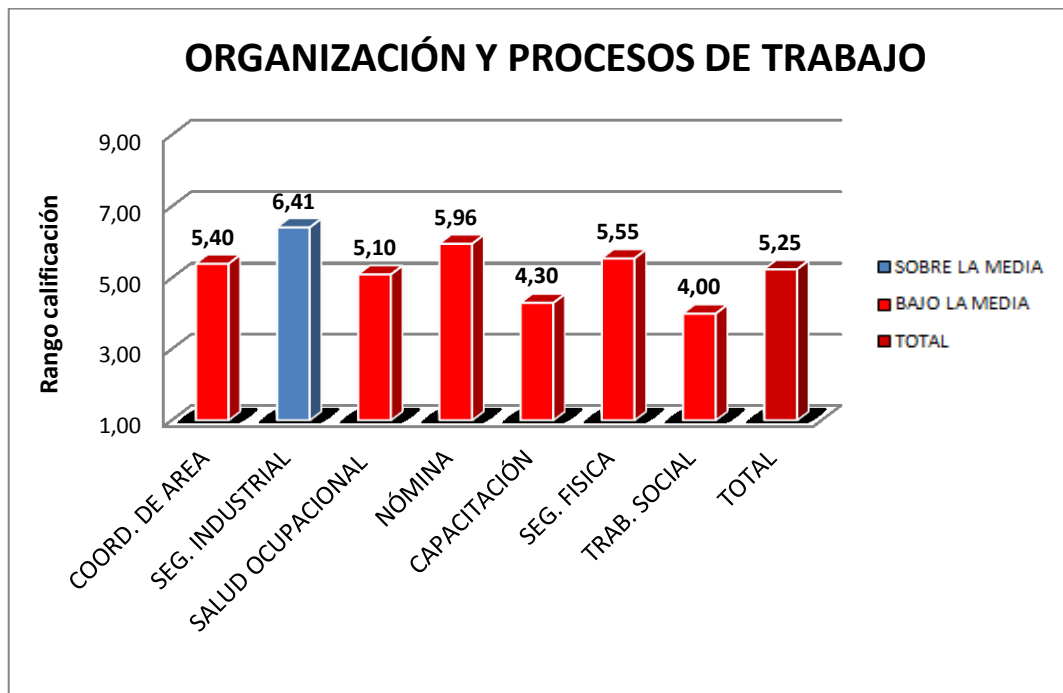
## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Presentación de gráficos y tablas

### Resultados de la encuesta de Clima Laboral

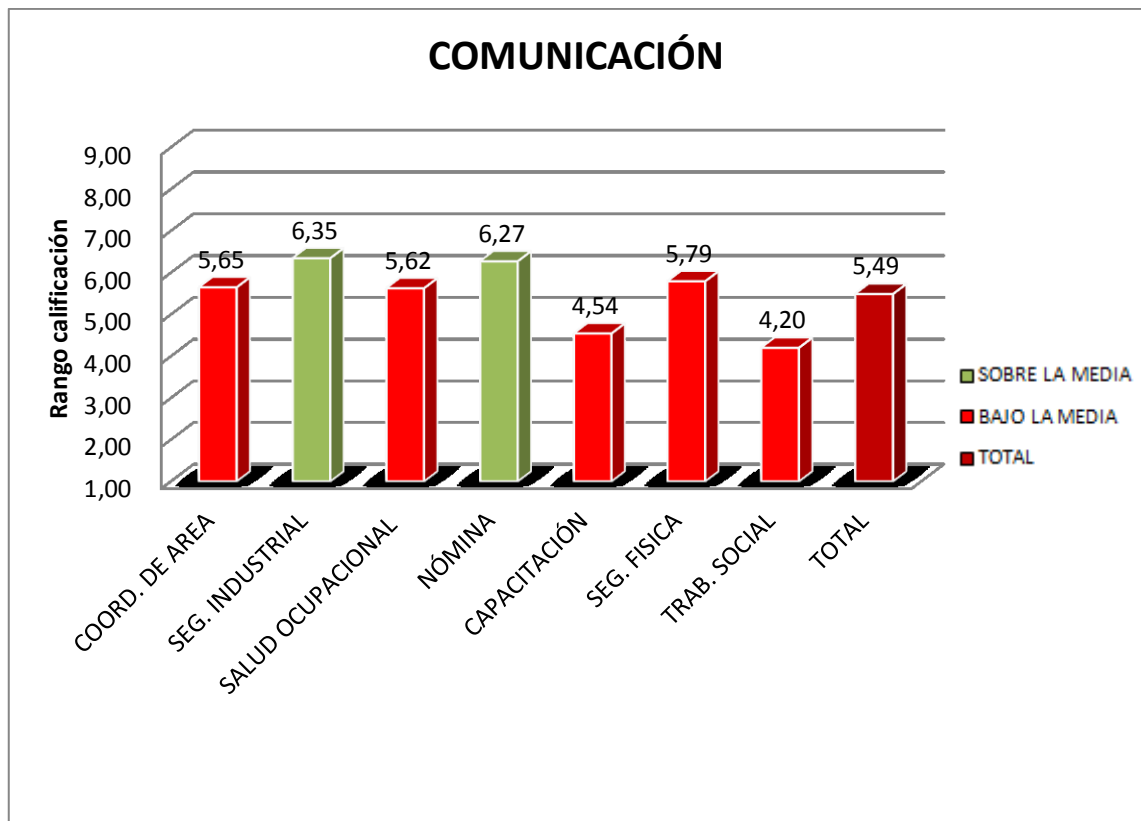
#### Evaluación Inicial

Gráfico # 1: Organización y procesos de trabajo



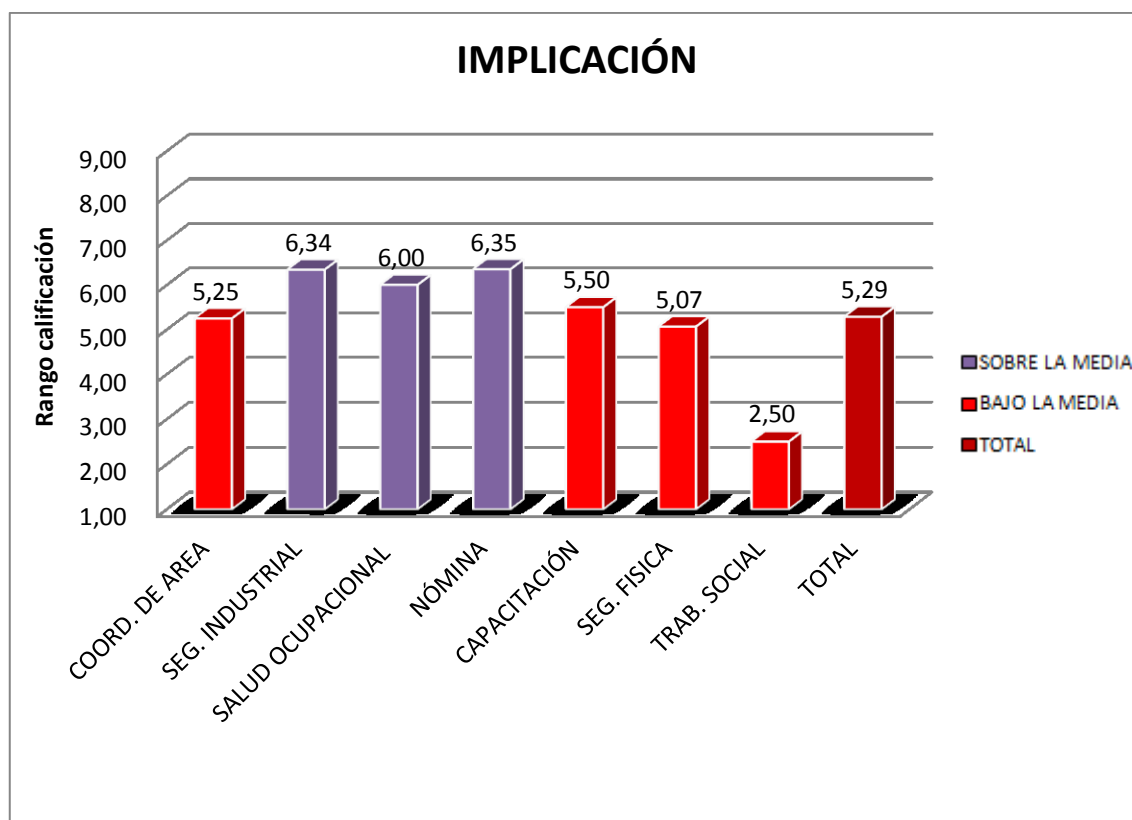
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la encuesta relacionados a la variable organización y procesos de trabajo nos da a conocer que el área de Seguridad Industrial es la única cuyo puntajes se encuentra sobre la media lo que nos reflejó que se debía trabajar constantemente, en las otras áreas, para elevar los niveles en este factor considerablemente.

Gráfico # 2: Comunicación



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la encuesta nos muestran notablemente que existe una mala comunicación en la mayoría de áreas pues solo dos de éstas, que vienen a ser Seguridad Industrial y Nómina presentan puntajes sobre la media lo que nos indica que debemos trabajar en las demás áreas en lo referente a esta variable.

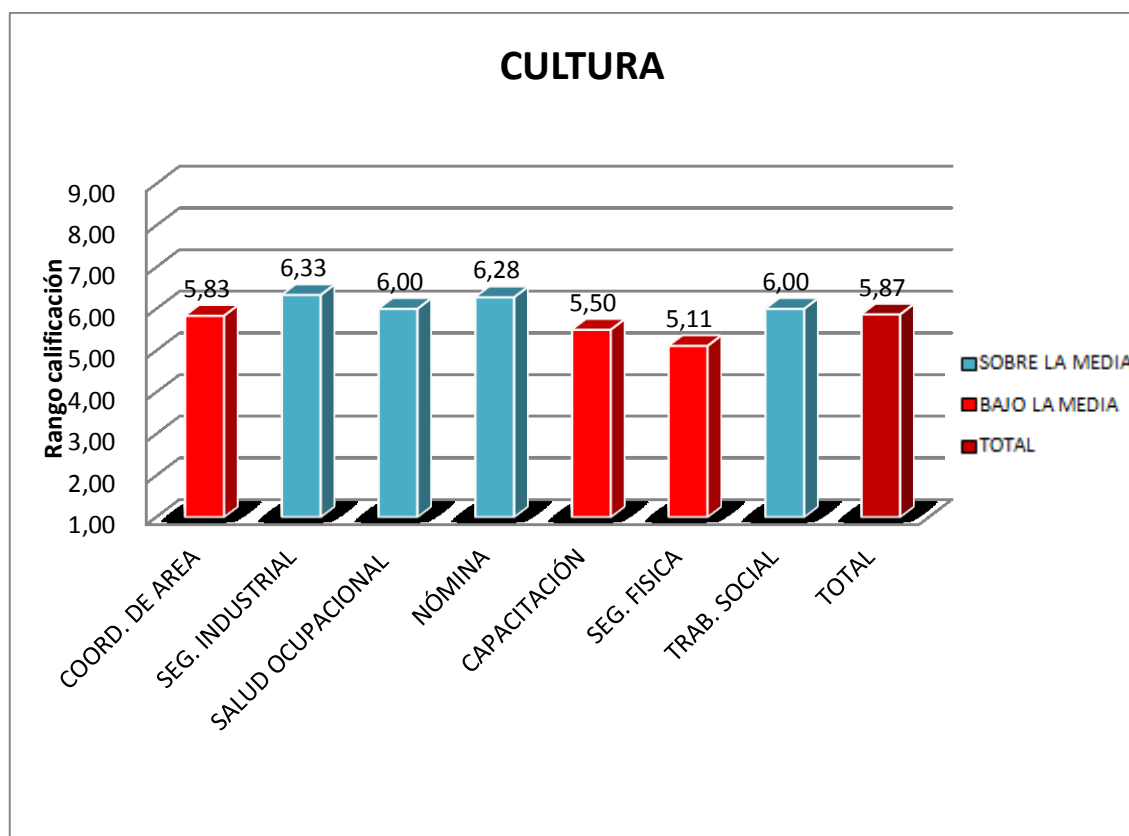
**Gráfico # 3: Implicación**



**Interpretación.-** Según los resultados se puede observar que se necesita trabajar en más de la mitad de las áreas pues de las siete áreas únicamente tres se encuentran sobre la media por lo que podemos deducir que no existe una implicación por parte del personal dentro del departamento.

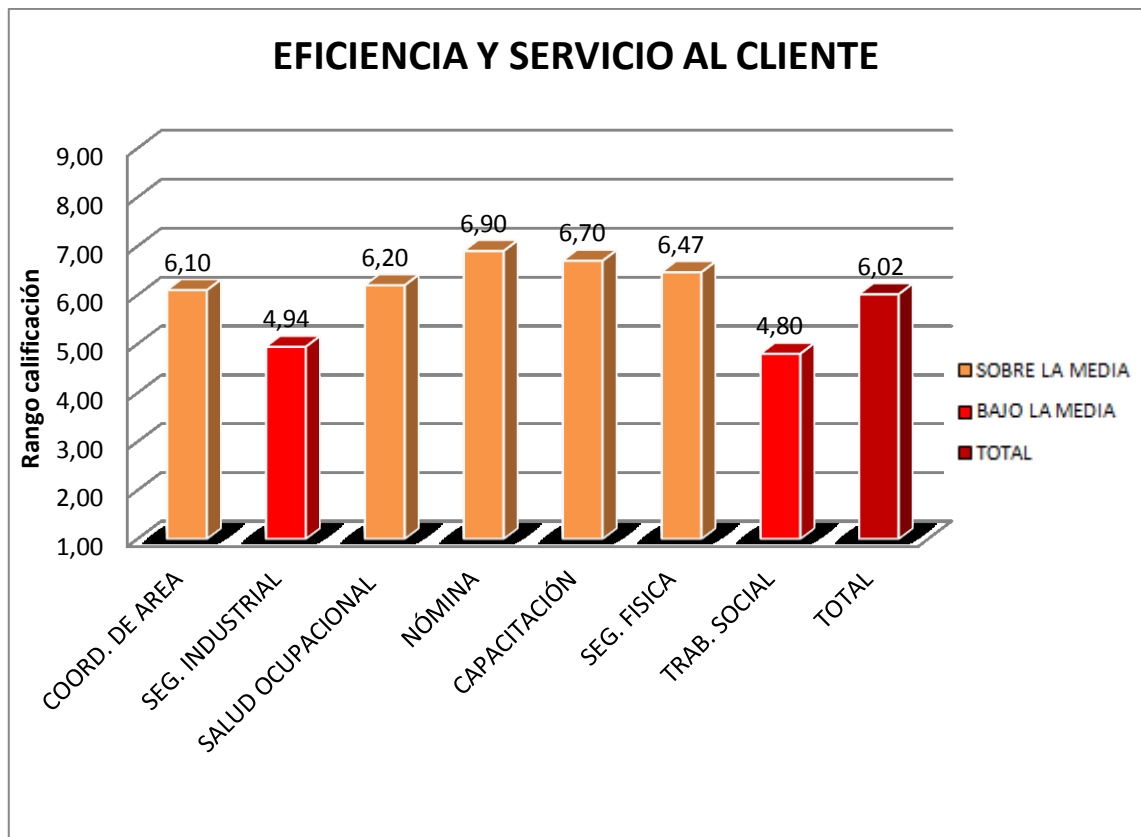


Gráfico # 4: Cultura



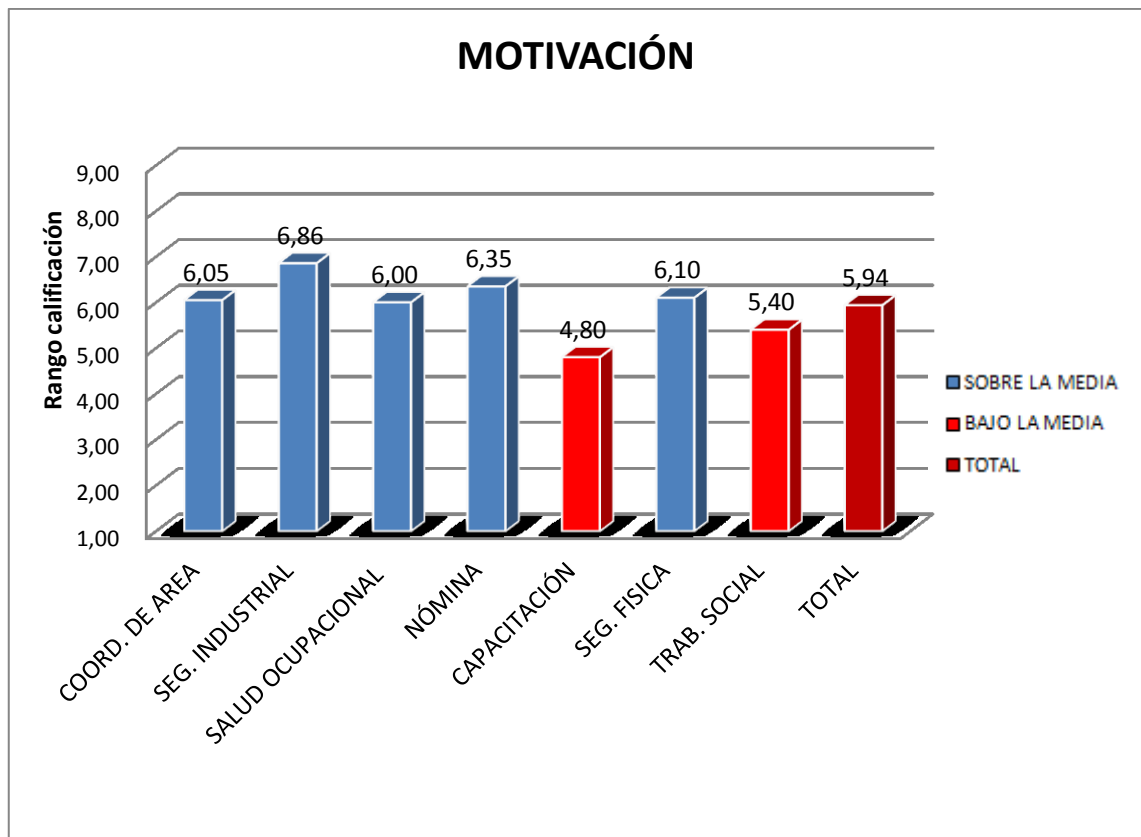
**Interpretación.-** A pesar que muchas áreas del departamento de recursos humanos se encuentran en la media y sobre la media en esta variable, se requiere que éste departamento se alinee de mejor manera a la estrategia organizacional para mejorar el nivel de cultura organizacional.

**Gráfico # 5: Eficiencia y servicio al cliente**



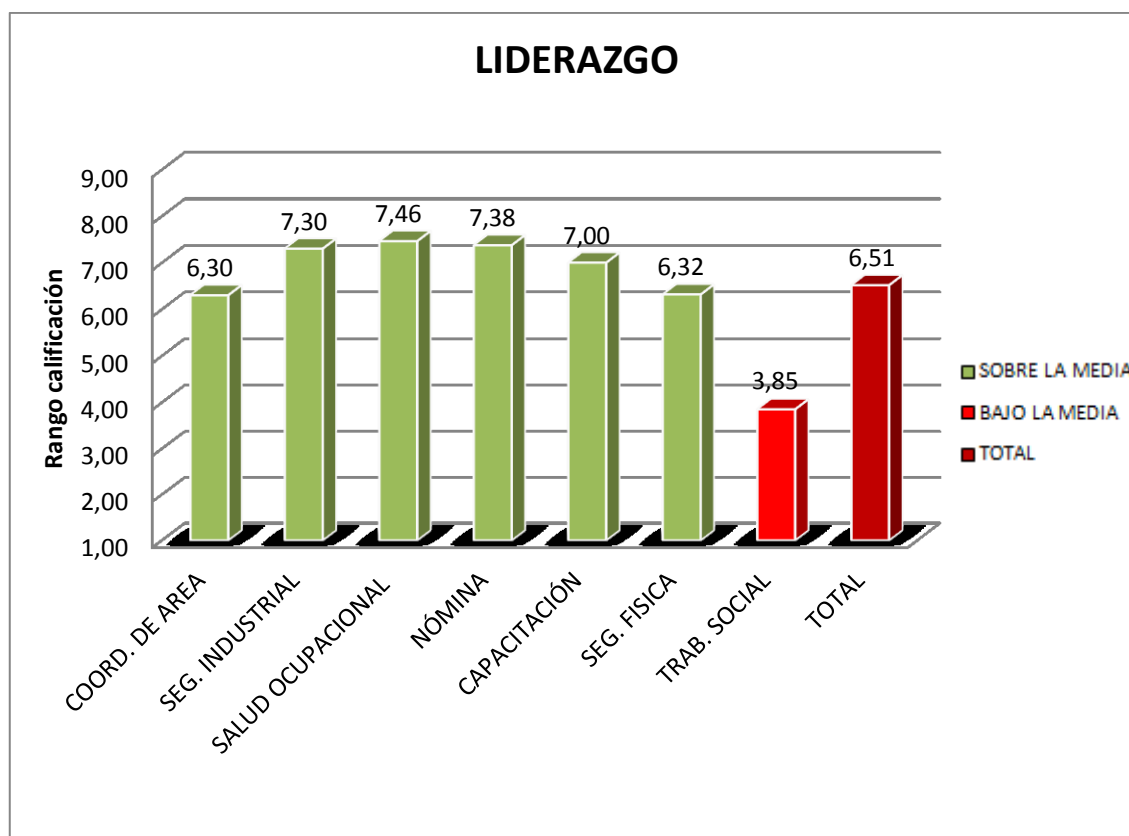
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos nos muestran que el puntaje de la mayoría de las áreas se encuentran sobre la media pero en el área de Seguridad Industrial y Trabajo Social los puntajes son bajos por lo que se debe trabajar para mejorar la utilización de recursos en la consecución de metas y ofrecer un mejor servicio al cliente interno.

**Gráfico # 6: Motivación**



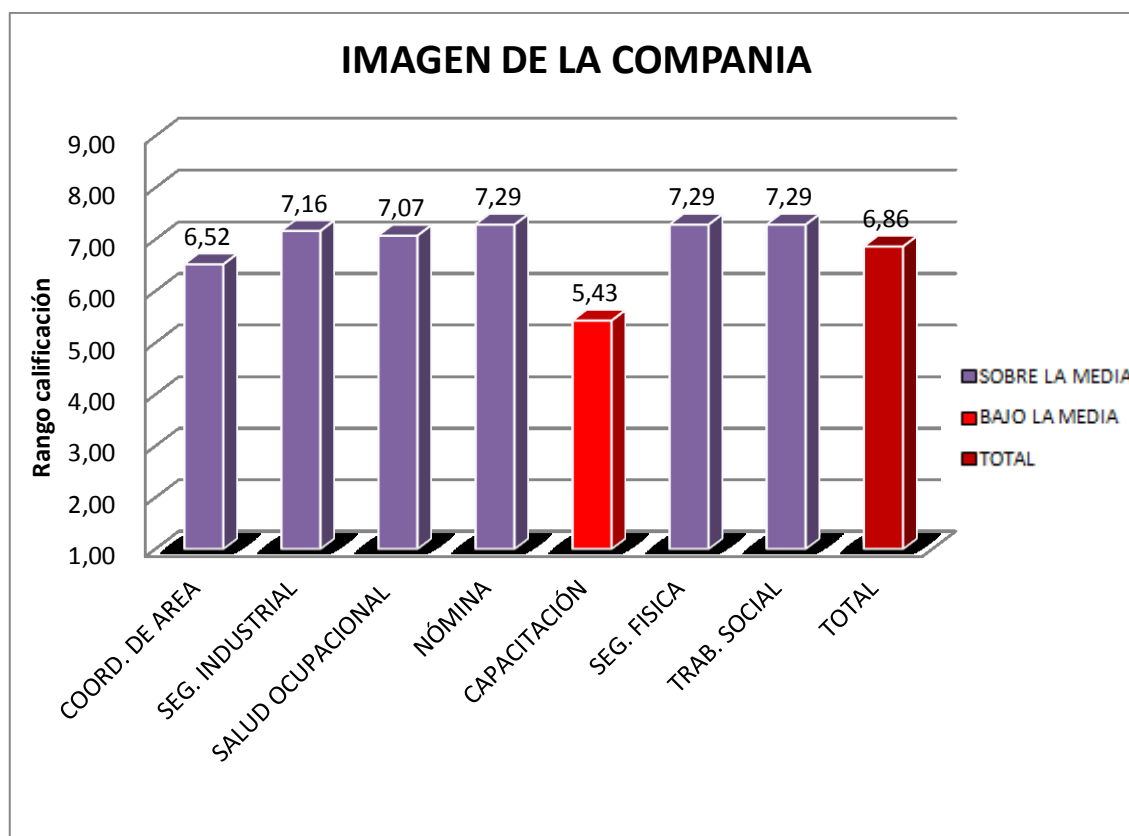
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos nos muestran que a pesar de que la mayoría de las áreas se encuentran en la media y sobre ésta, las áreas de Capacitación y Trabajo Social muestran bajos puntajes por lo que es necesario trabajar para mejorar la motivación del personal pues al ser un factor determinante interno dirigirá el comportamiento relacionado con el trabajo y determinará su rendimiento laboral.

Gráfico # 7: Liderazgo



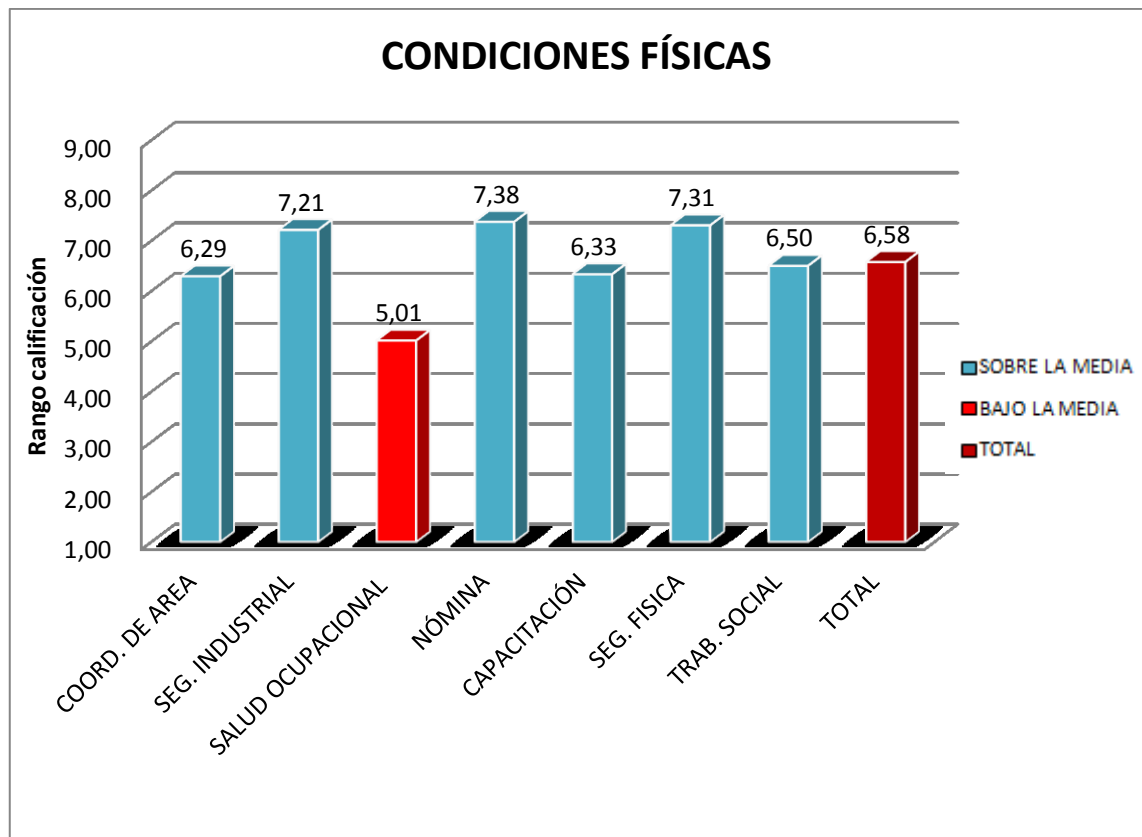
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos nos muestran que existe un buen nivel de liderazgo de forma general en el departamento, pero se debe trabajar con énfasis en el área de trabajo social, pues obtuvo un puntaje que se encuentra muy debajo de la media lo cual puede afectar al desempeño eficaz y eficiente del grupo de trabajo.

Gráfico # 8: Imagen de la compañía



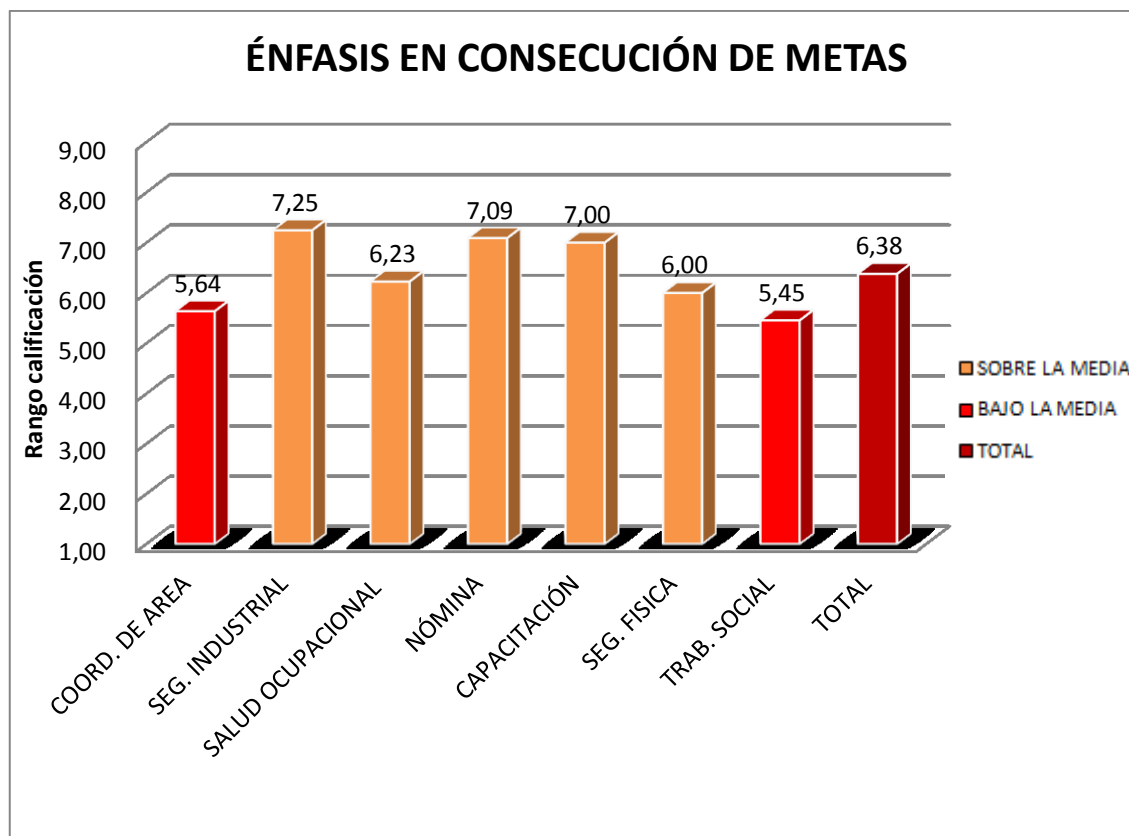
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación inicial respecto a la variable de Imagen de la Compañía nos muestran que los puntajes de la mayoría de las áreas se encuentran sobre la media, sin embargo en el área de Capacitación podemos observar que el puntaje se encuentra bajo la media, por lo que se debe trabajar en esta área de forma inmediata pues esto se podría transmitir al resto de la organización.

**Gráfico # 9: Condiciones físicas**



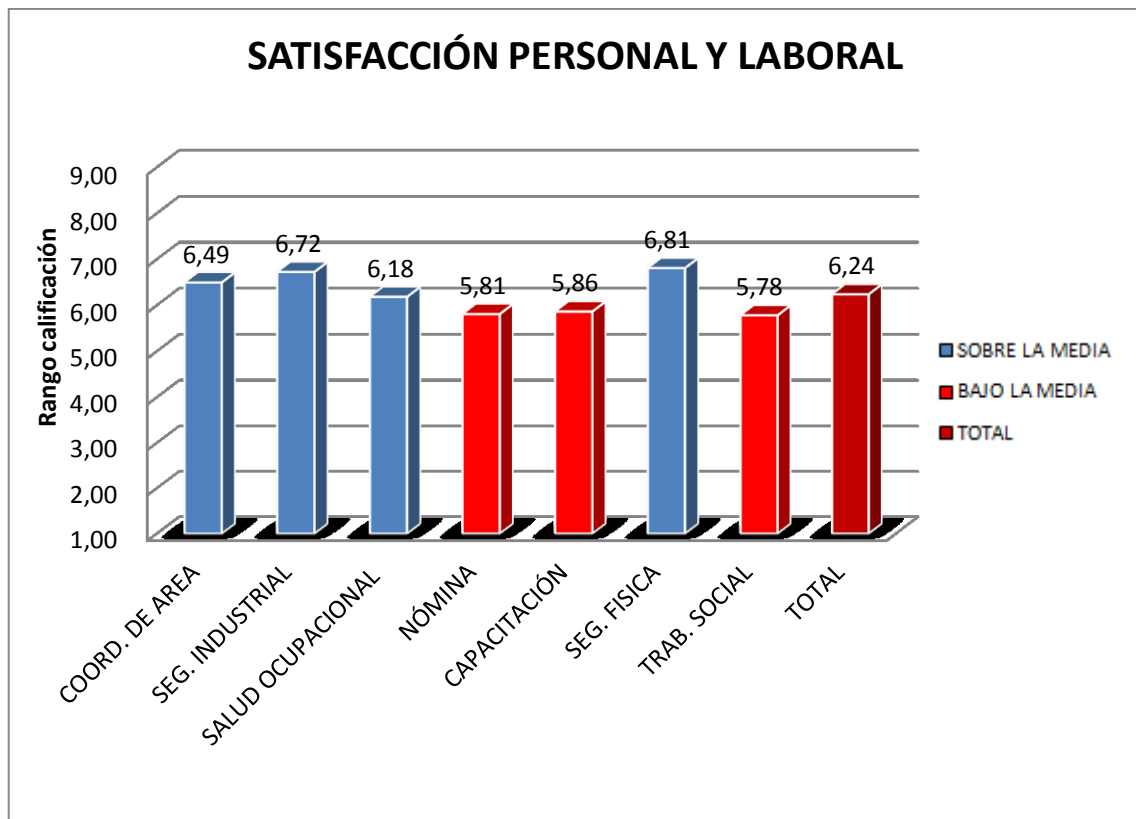
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos nos muestran que tenemos buenos puntajes en cuanto a la variable de condiciones físicas que presenta el departamento sin embargo en el área de Salud Ocupacional el puntaje se encuentra bajo la media debido a condiciones desfavorables que se presentan durante su jornada laboral en sus puestos de trabajo.

Gráfico # 10: Énfasis en consecución de metas



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos luego de aplicada la encuesta inicial nos muestran que respecto a la variable de énfasis en consecución de metas el puntaje de los Coordinadores de Área y el área de Trabajo Social se encuentran bajo la media por lo que se ve la necesidad de trabajar en este factor para incrementar la importancia que presta cada uno de los empleados en la obtención de sus metas.

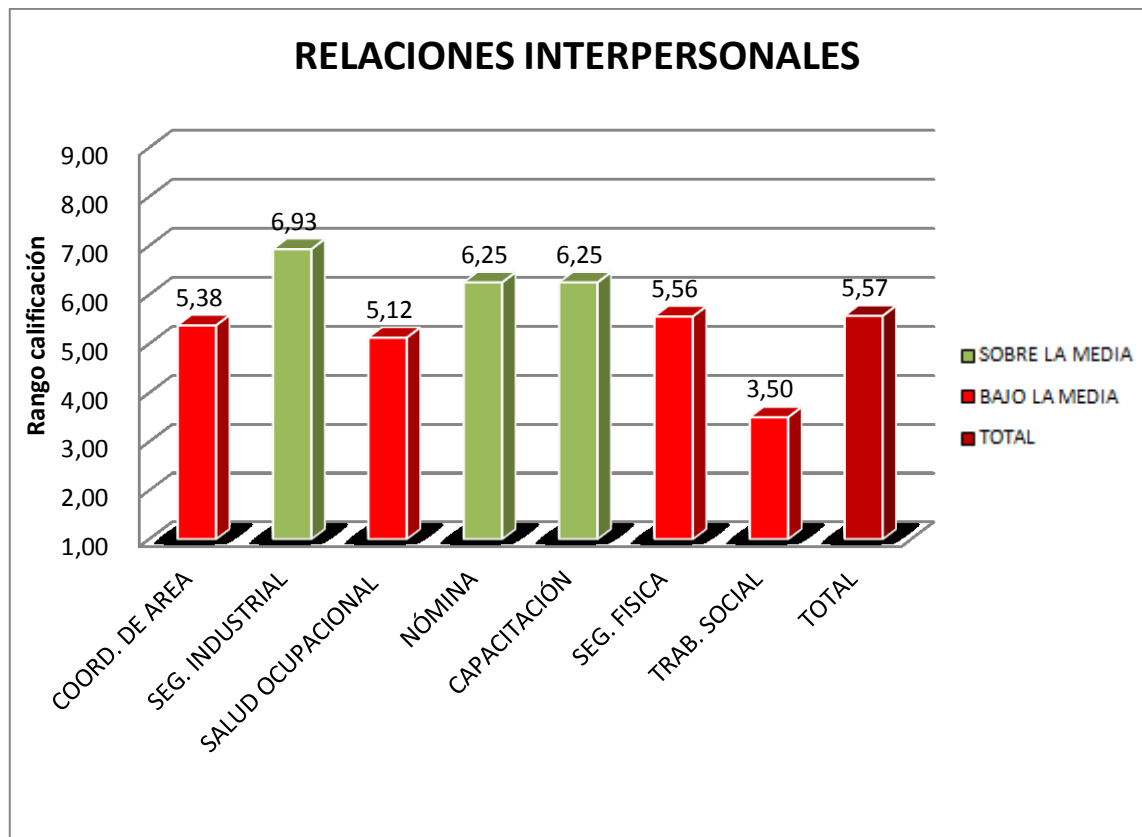
**Gráfico # 11: Satisfacción personal y laboral**



**Interpretación.-** Los resultados arrojados luego de aplicada la encuesta en la evaluación inicial nos muestran que respecto a la variable de Satisfacción Personal y Laboral, las áreas de Nómina, Capacitación y Trabajo Social obtuvieron puntajes por debajo de la media por lo que se trabajó en esto para mejorarlos, de forma que se logre incrementar la satisfacción en cada uno de los empleados y lograr un equilibrio en el departamento.

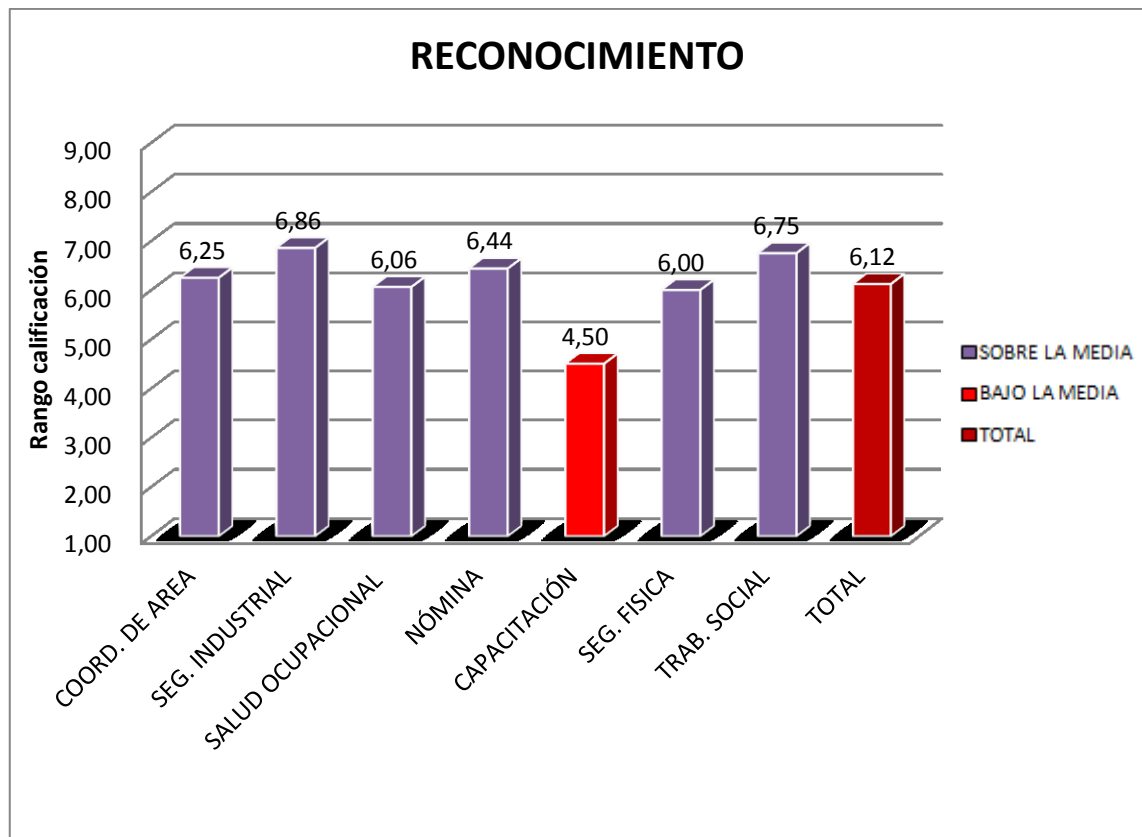


**Gráfico # 12: Relaciones interpersonales**



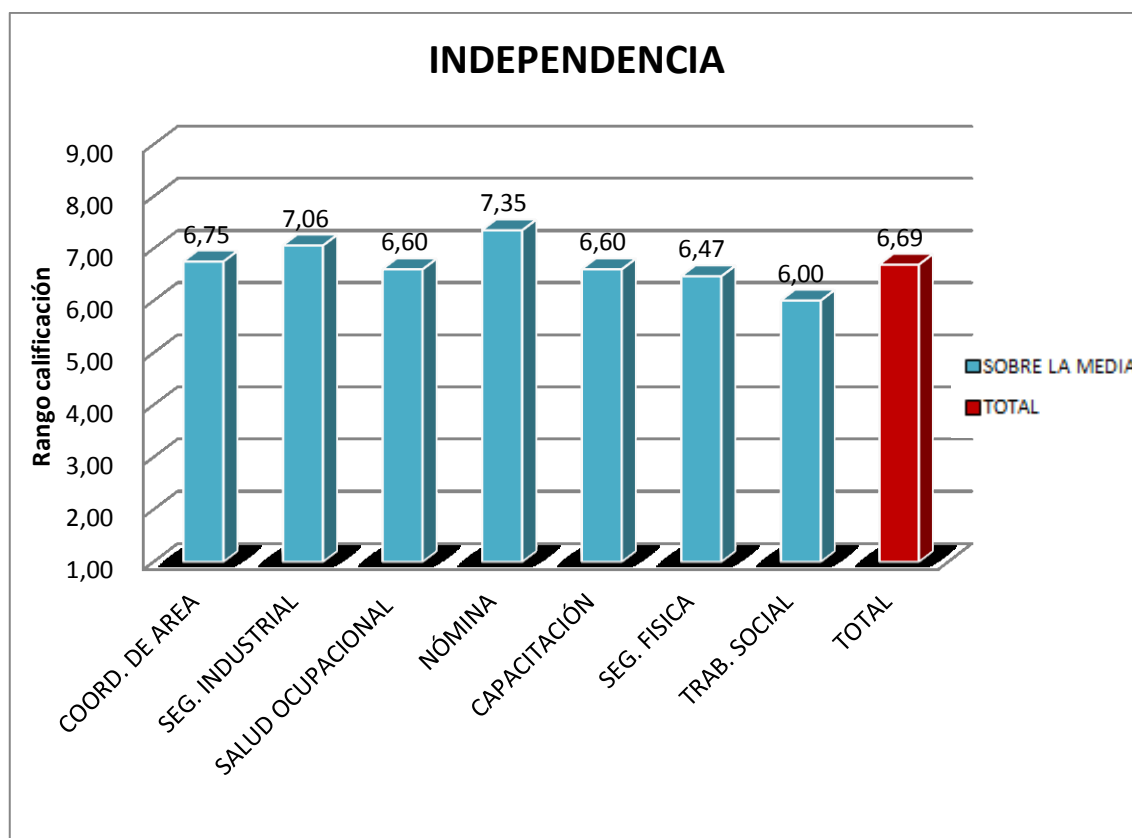
**Interpretación.-** Los resultados nos muestran que respecto al factor de relaciones interpersonales los puntajes para las áreas de Seguridad Industrial, Nómina y Capacitación son buenos, mientras que las áreas de Coordinadores de Área, Salud Ocupacional, Seguridad Física y Trabajo Social presentan puntajes bajo la media, lo que nos indica que se debe trabajar muy fuerte con todo el departamento.

**Gráfico # 13: Reconocimiento**



**Interpretación.-** De acuerdo a los resultados arrojados en el primer estudio respecto a la variable de reconocimiento podemos observar que la mayoría de las áreas del departamento muestran puntajes sobre la media, a excepción del área de capacitación donde existe un problema pues su puntaje se encuentra muy por debajo de la media, por lo que se ha visto la necesidad de trabajar sobre este para determinar las causas que lo provocan, encontrar una posible solución para mejorarlo y a su vez mantener o mejorar el puntaje en las demás áreas.

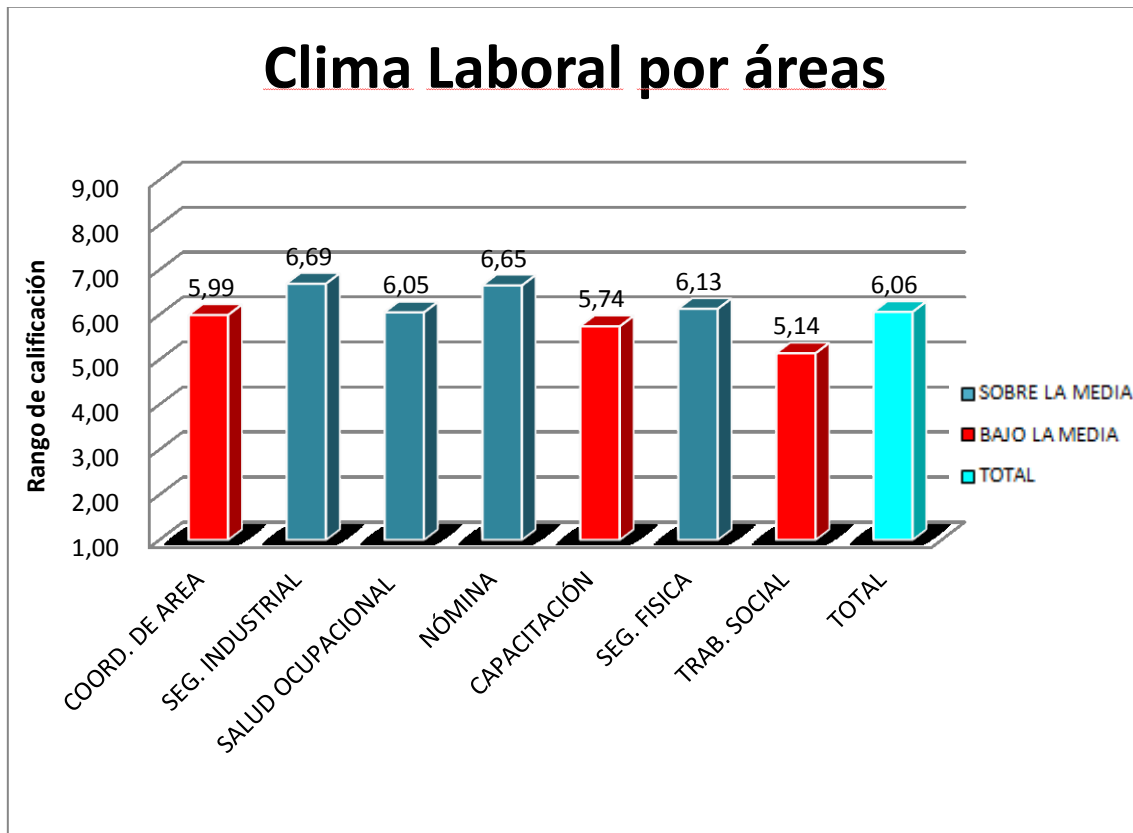
**Gráfico # 14: Independencia**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos nos muestran que respecto a la variable de independencia todas las áreas se encuentran sobre la media por lo que en este factor se debe realizar un trabajo para mantener los puntajes y si es posible mejorarlos para lograr establecer una fortaleza en los empleados.

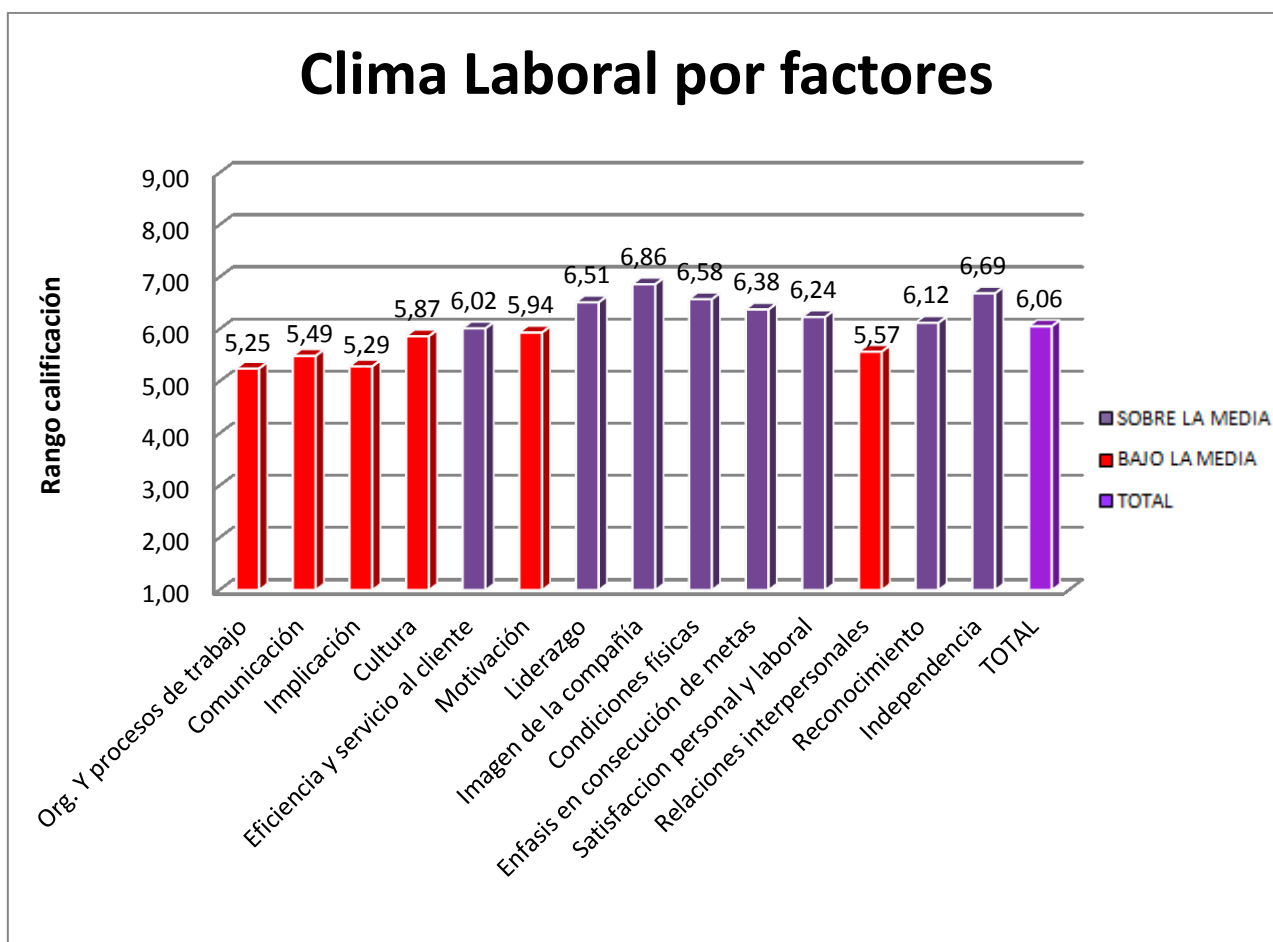
Para un mejor análisis de resultados se dividió los resultados de la siguiente manera:

**Gráfico # 15: Clima laboral por áreas**



**Interpretación.-** De los resultados obtenidos en la evaluación inicial al realizar el análisis de Clima Laboral por áreas se desprende que el personal que trabaja bajo la responsabilidad de los Coordinadores de Seguridad Industrial y Nómina son quienes mejor calificación obtuvieron en los distintos parámetros evaluados dentro de la encuesta mientras que en las áreas donde se encontraron puntajes bajos fueron con Coordinadores de Área, Capacitación y Trabajo Social por lo que se vio la necesidad de realizar un plan de mejora.

Gráfico #16: Clima laboral por factores

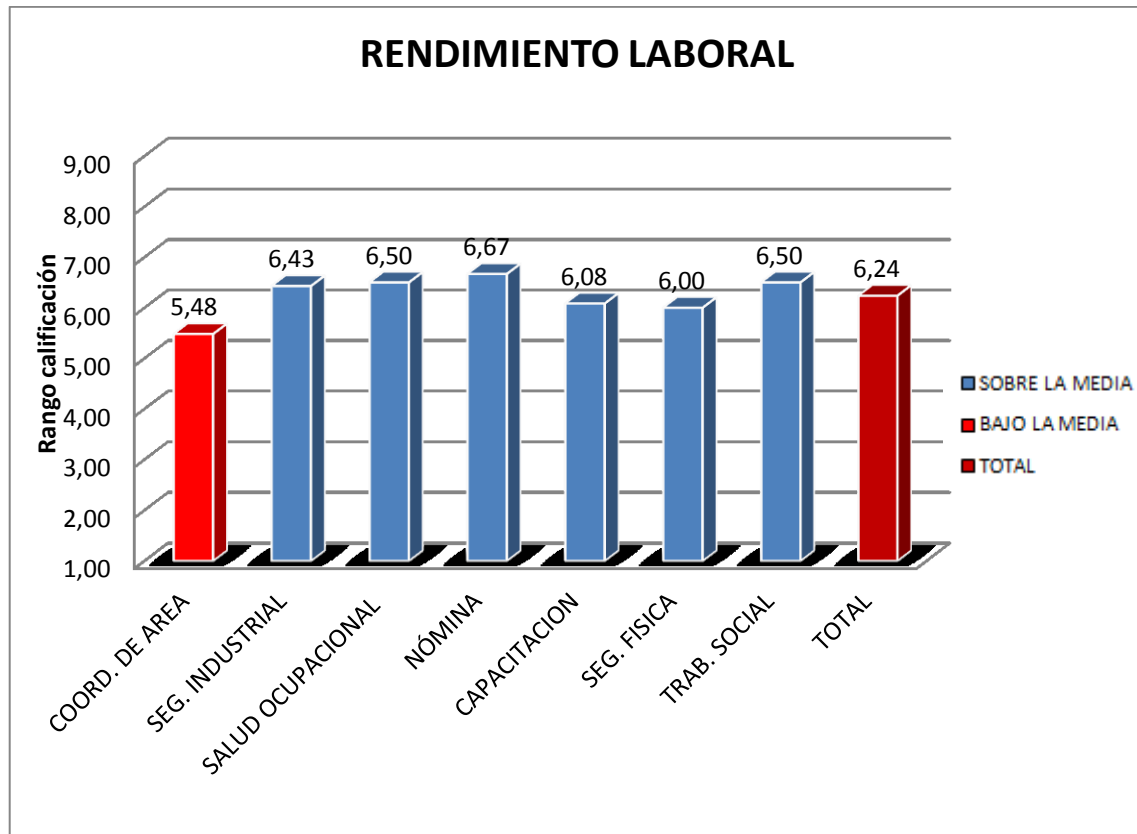


**Interpretación.-** De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera evaluación podemos observar que en el análisis de Clima Laboral por factores hay parámetros en los que se debía que trabajar pues obtuvieron calificaciones bajo la media, los cuales son Organización y Procesos de Trabajo, Comunicación, Implicación, Cultura, Motivación y Relaciones Interpersonales para poder mejorar los mismos y a la vez el clima laboral en general del departamento.

## Resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral

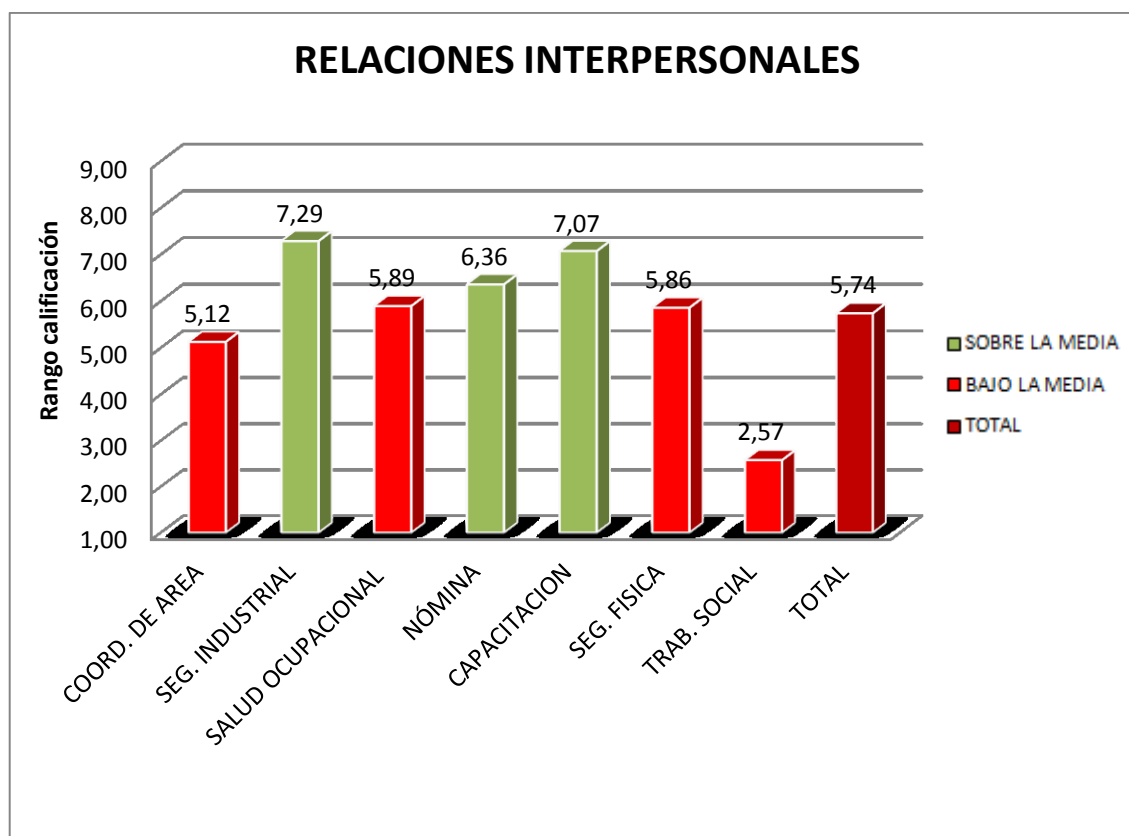
### Evaluación inicial

Gráfico # 17: Rendimiento Laboral



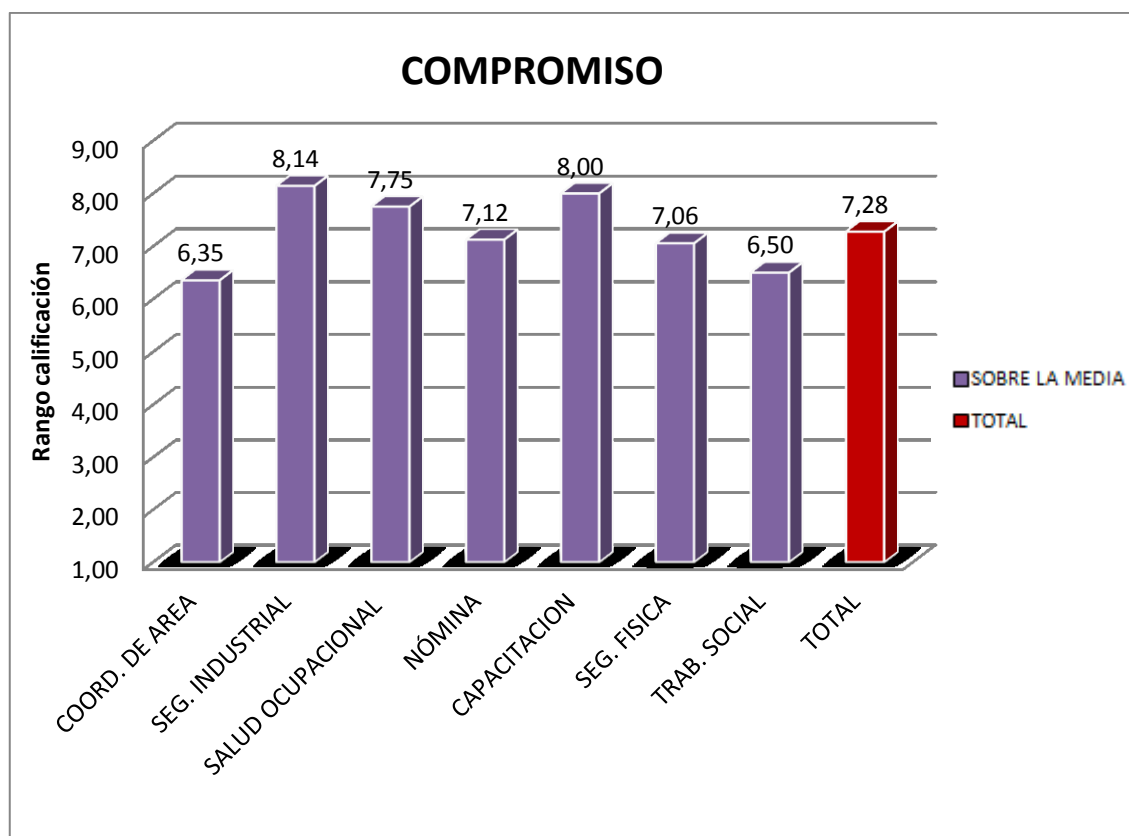
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos respecto a la evaluación inicial en la variable de rendimiento laboral nos muestran que el puntaje de los Coordinadores de Área se encuentra bajo la media y en el resto de áreas los puntajes solamente alcanzan la media por lo que es importante trabajar sobre este factor para mejorarlo.

**Gráfico #18: Relaciones Interpersonales**



**Interpretación.-** En los resultados arrojados del primer estudio respecto a la variable de relaciones interpersonales podemos determinar que únicamente las áreas de Seguridad Industrial, Nómina y Capacitación se encuentran sobre la media mientras que en el resto de áreas los puntajes se encuentran bajo la media por lo que es importante trabajar de forma inmediata sobre los puntos que afectan este factor pues posiblemente esto ocasione un desequilibrio en todo el departamento.

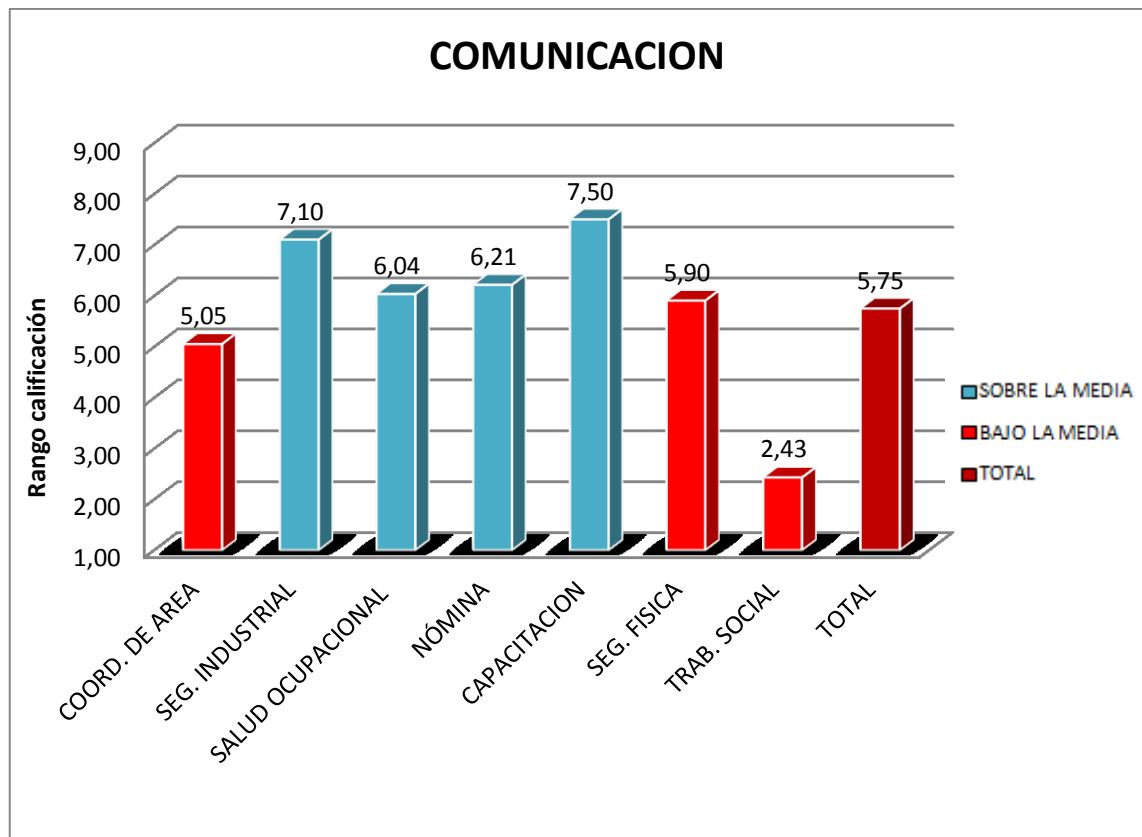
**Gráfico # 19: Compromiso**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos arrojan que respecto a la variable de compromiso los puntajes en todas las áreas se encuentran sobre la media por lo que el trabajo se va a basar en mantener dichos puntajes y si fuese posible mejorarlos.



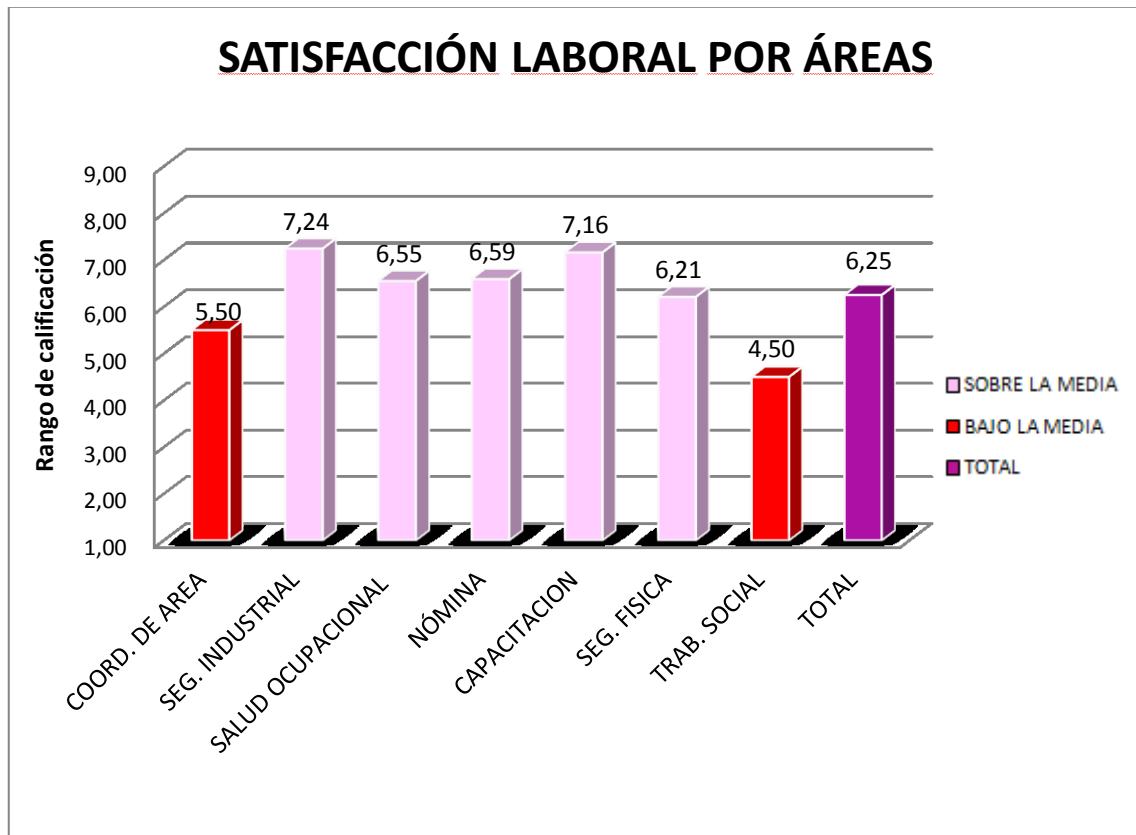
Gráfico # 20: Comunicación



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la encuesta relacionados a la variable comunicación nos muestran que las áreas de Coordinadores de Área, Seguridad Física y Trabajo Social tienen puntajes por debajo de la media por lo que es necesario trabajar en los puntos que afectan este factor para mejorarlos de forma inmediata y mantener los puntajes en las áreas cuyos puntajes se encuentran sobre la media.

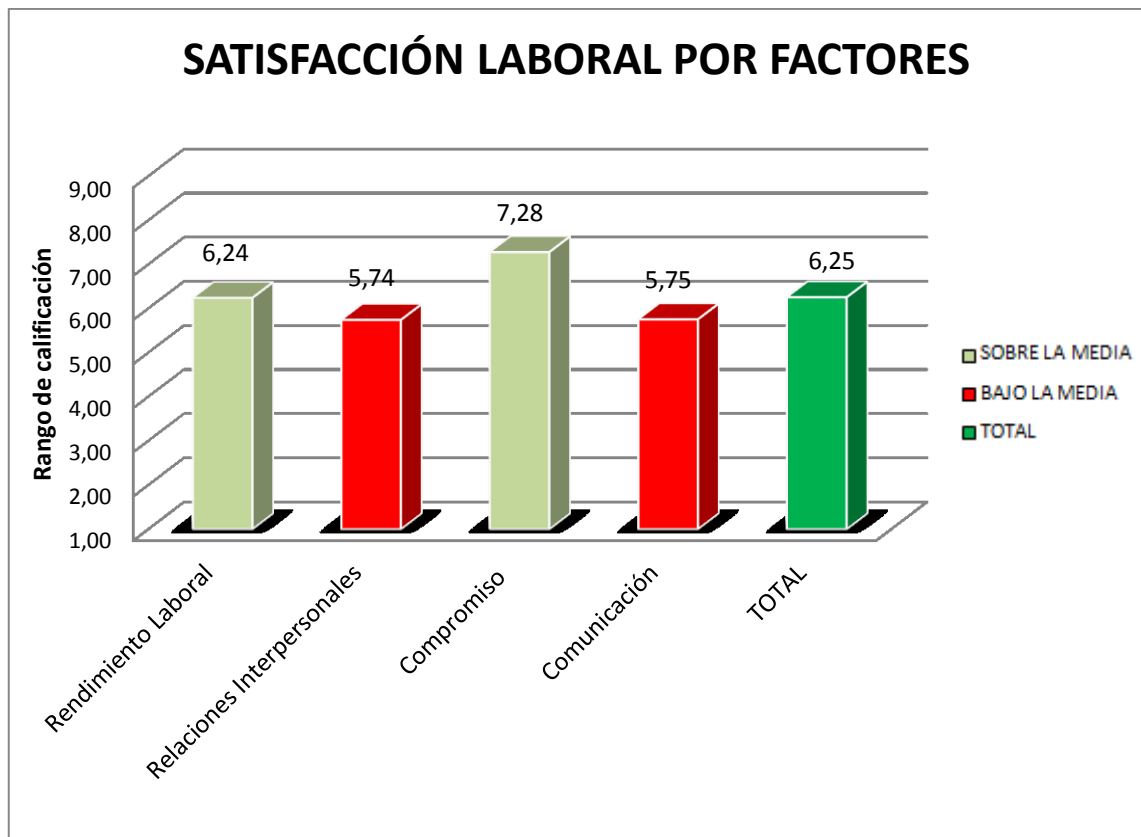
Para un mejor análisis de resultados se dividió los resultados de la siguiente manera:

**Gráfico # 21: Satisfacción laboral por áreas**



**Interpretación.-** En los resultados obtenidos en la encuesta final en el estudio de satisfacción laboral por áreas se desprende que la mayoría de las áreas obtuvieron puntajes sobre la media, sin embargo las áreas donde se encontraron puntajes bajo la media fueron Coordinadores de Área y Trabajo Social donde se debió trabajar para atacar con mayor intensidad los puntos que afectaban a este factor.

Gráfico # 22: Satisfacción laboral por factores



**Interpretación.-** Los resultados del estudio de satisfacción laboral por factores en la evaluación final nos muestran que en el rendimiento laboral y compromiso los puntajes se encuentran sobre la media, mientras que en las relaciones interpersonales y en la comunicación los puntajes se encuentran bajo la media por lo que se considera importante trabajar para mejorar dichos puntajes y elevar la satisfacción de los empleados del departamento.

**PLAN DE ACCIÓN**  
**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**VICUNHA TEXTIL S.A.**

**META: MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.**

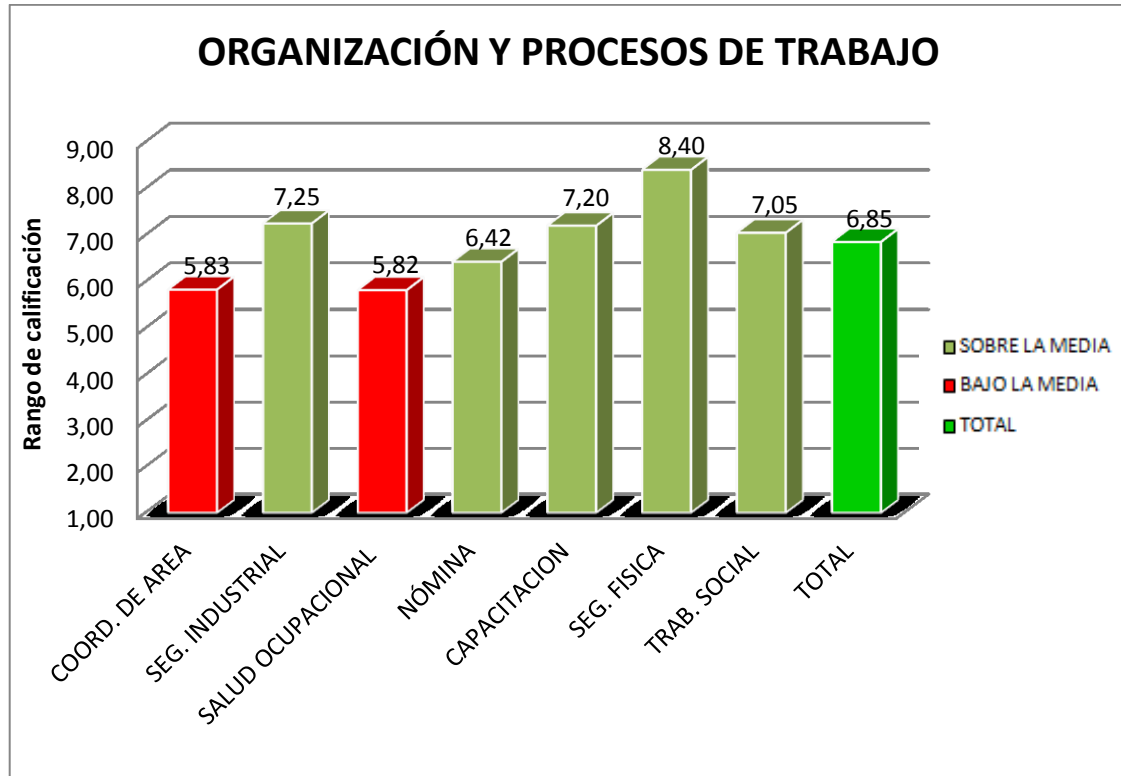
CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.	Actividades	Objetivo	Instrumento	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	Seguimiento de la actividad
	Reuniones departamentales quincenalmente.	*Dar a conocer la importancia y el trabajo que realizan las diferentes áreas. * Analizar la relación actual del trabajo en equipo dentro del área. *Designar objetivos (tareas) a corto plazo para el mejoramiento del área y fortalecimiento del trabajo en equipo.	Presentaciones en PowerPoint. Entrevista a los empleados.	Jefe del departamento y coordinadores de área.	Cuarta semana de mayo.	Tercera semana de Julio	Cumplido
	Dar a conocer los descriptivos de cargo a todos los empleados del departamento	Tener claro la responsabilidad, ámbito de acción y sobre todo su perfil por parte de cada uno de los empleados.	Manual de funciones.			Cuarta semana de mayo	Cumplido
	Evaluar el conocimiento que posee cada empleado del respectivo descriptivo del cargo		Evaluación escrita.		Primera semana de junio.	Primera semana de junio.	Cumplido
	Analizar las tareas que se cumplen dentro del área		Entrevista a los empleados.				Cumplido
	Trasmitir noticias semanales de las áreas	Mantener informados a todo el departamento sobre las actividades más relevantes de cada área.	Correo electrónico	Coordinadores de área.	Primera semana de junio.	Tercera semana de Julio	Cumplido
	Establecer valores de la empresa a partir de la política del Sistema Integrado de gestión	Dar a conocer los valores al personal e inculcarlos con el ejemplo por parte de los jefes de cada área.	Política del Sistema Integrado de gestión	Jefe de RRHH	Tercera semana de junio.	Tercera semana de junio.	Cumplido

Establecer objetivos a cumplir como departamento tomando en cuenta las sugerencias de todos los empleados.	Transmitir los objetivos a todos los empleados con el fin de que todos los conozcan y los lleven a cabo.	Evaluación al rendimiento profesional	Jefe de RRHH	Tercera semana de junio.	Tercera semana de junio.	Cumplido
Cuando exista problemas dentro del departamento o con otros departamentos analizar las causas y consecuencias del mismo.	Solucionar los problemas efectivamente y mejorar el nivel de comunicación existente en el departamento.	El problema causa o consecuencia.	Jefe del departamento y coordinadores de área.	Cuarta semana de mayo Diariamente	Actividad permanente	Cumplido
Reunión de información al personal sobre aspectos concernientes a la actividad económica de la empresa.	Informar al personal quienes son los clientes más importantes de la empresa.	Cartera de clientes	Jefe del departamento de ventas	Primera semana de junio	Primera semana de junio	Cumplido
Dictar un taller de Motivación y Relaciones Interpersonales a todos los empleados del departamento.	Elevar la motivación y mejorar las relaciones interpersonales de todos los empleados del departamento.	Taller	Gabriela Córdoba	Tercera semana de junio.	Tercera semana de Junio	Cumplido
Realizar una convivencia de todo el departamento.	Compartir experiencias entre los empleados y mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y el compañerismo en los empleados.	Convivencia	Jefe de RRHH	Quinta semana de junio	Quinta semana de junio	Cumplido

## Resultados de la encuesta de clima laboral

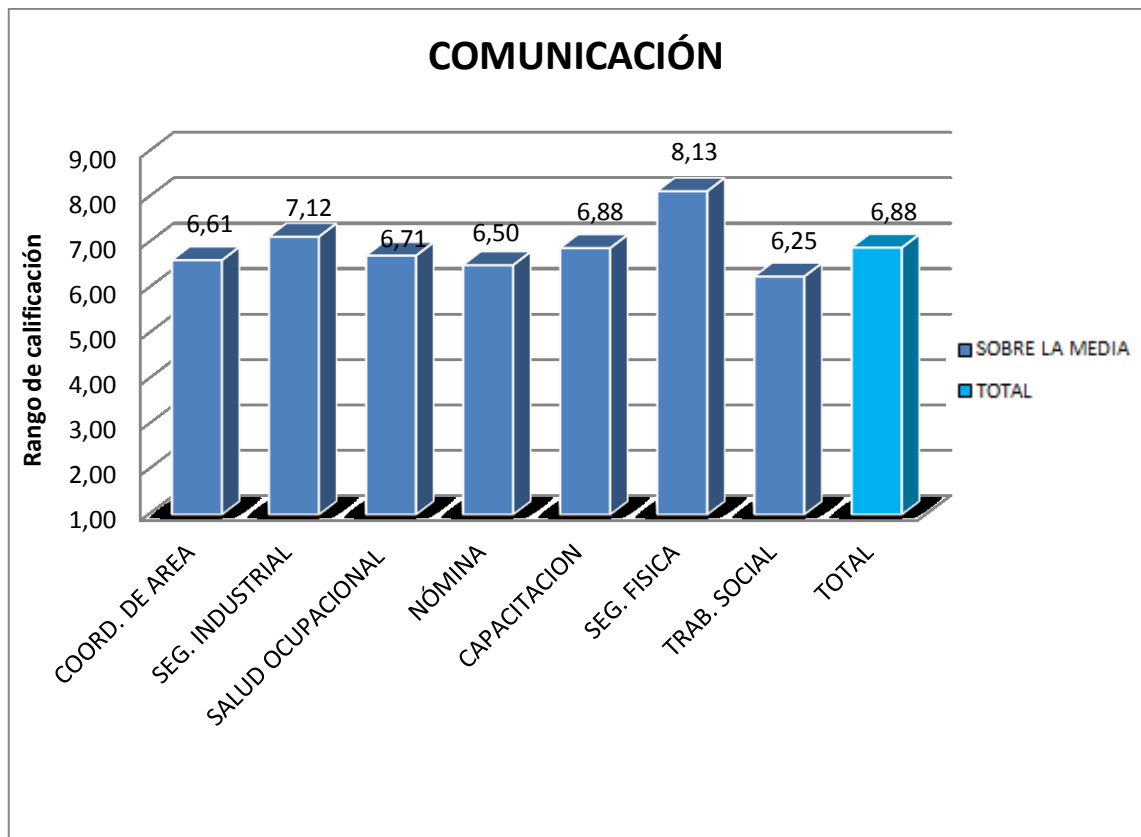
### Evaluación final

Gráfico # 23: Organización y procesos de trabajo



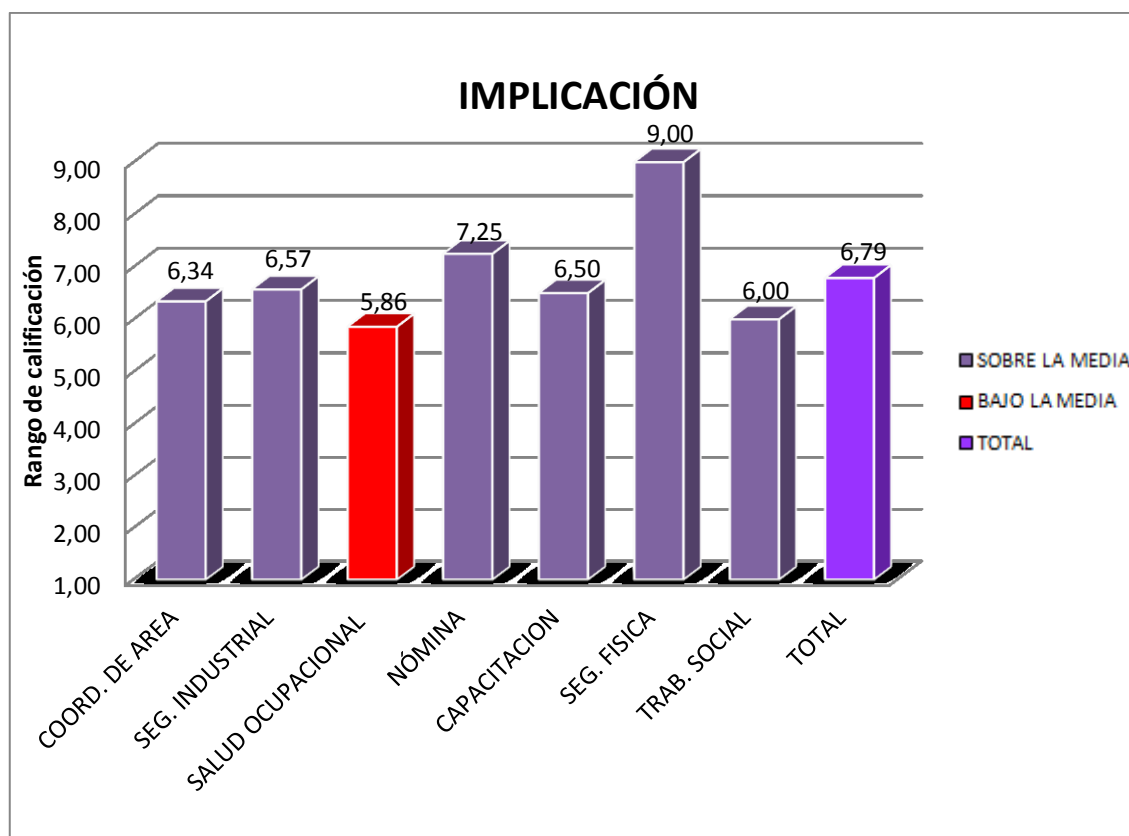
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación final relacionados a la variable de organización y procesos de trabajo nos muestran que los puntajes han mejorado considerablemente en general pero aún existen dos áreas cuyos puntajes se encuentran bajo la media, en este caso Coordinadores de Área y Salud Ocupacional por lo que es necesario profundizar un poco más en éstas y realizar un nuevo análisis para encontrar el problema y trabajar para solucionarlo.

Gráfico # 24: Comunicación



**Interpretación.**-Los resultados obtenidos en la evaluación final nos muestran que la comunicación en todas las áreas muestra puntajes sobre la media y en comparación al primer estudio se observa una notable mejoría lo que nos indica que actualmente existe una buena comunicación en el departamento.

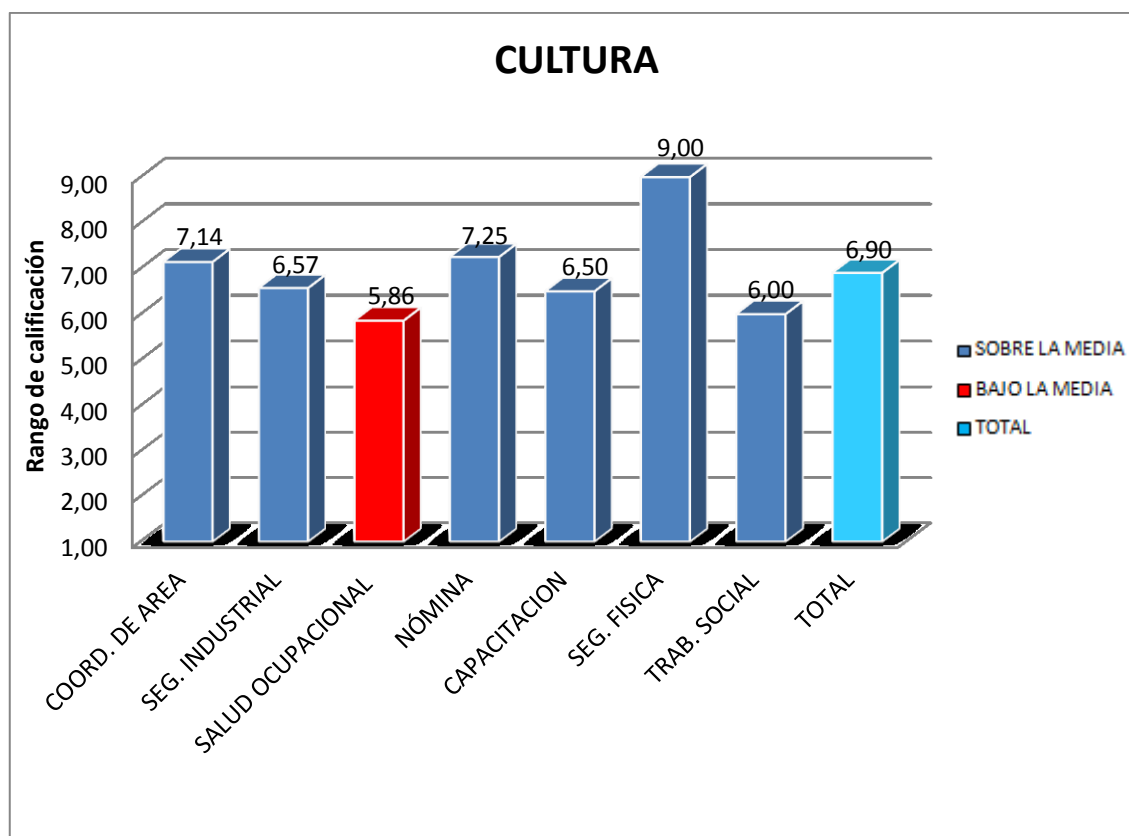
**Gráfico # 25: Implicación**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación final respecto a la variable de implicación nos muestra que la mayoría de áreas se encuentran sobre la media y en comparación al primer estudio los puntajes han mejorado notablemente sobre todo en las áreas de Seguridad Física y Trabajo Social, sin embargo en el área de Salud Ocupacional se puede observar una baja en el puntaje por lo que se debe realizar un nuevo análisis para determinar su causa y poder trabajar en su mejoramiento.

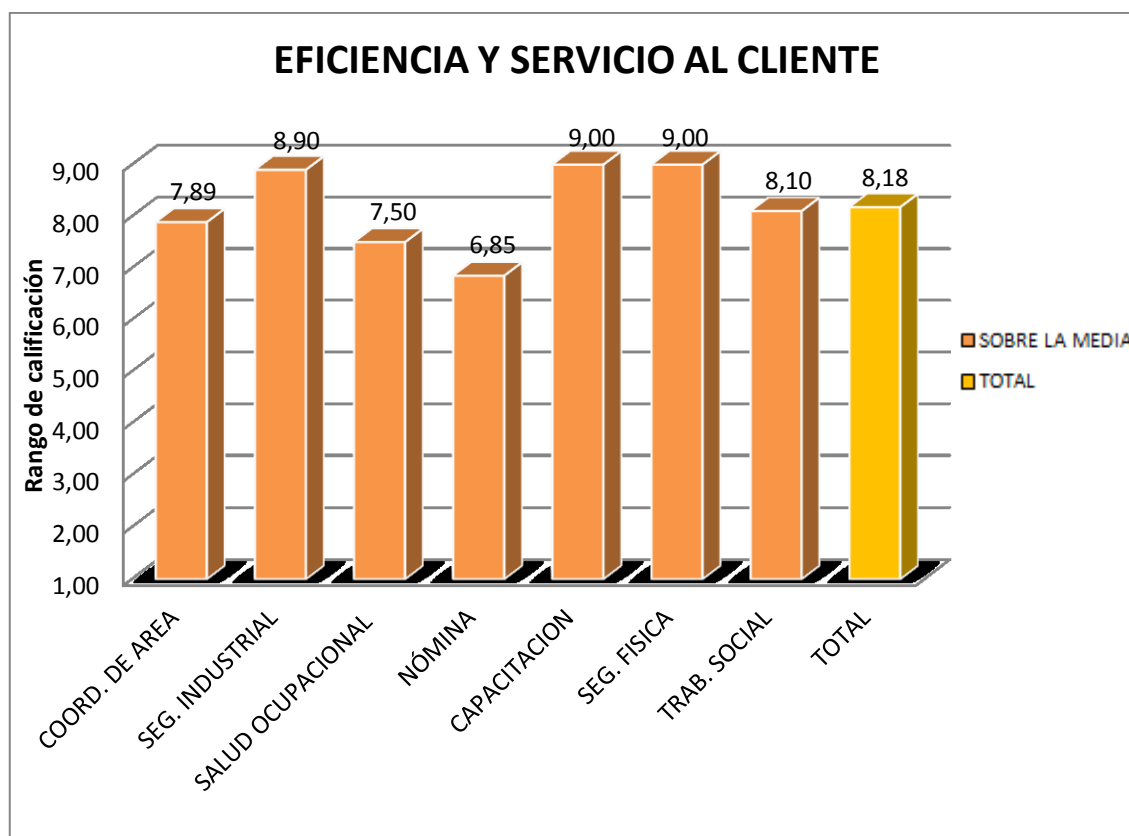


Gráfico # 26: Cultura



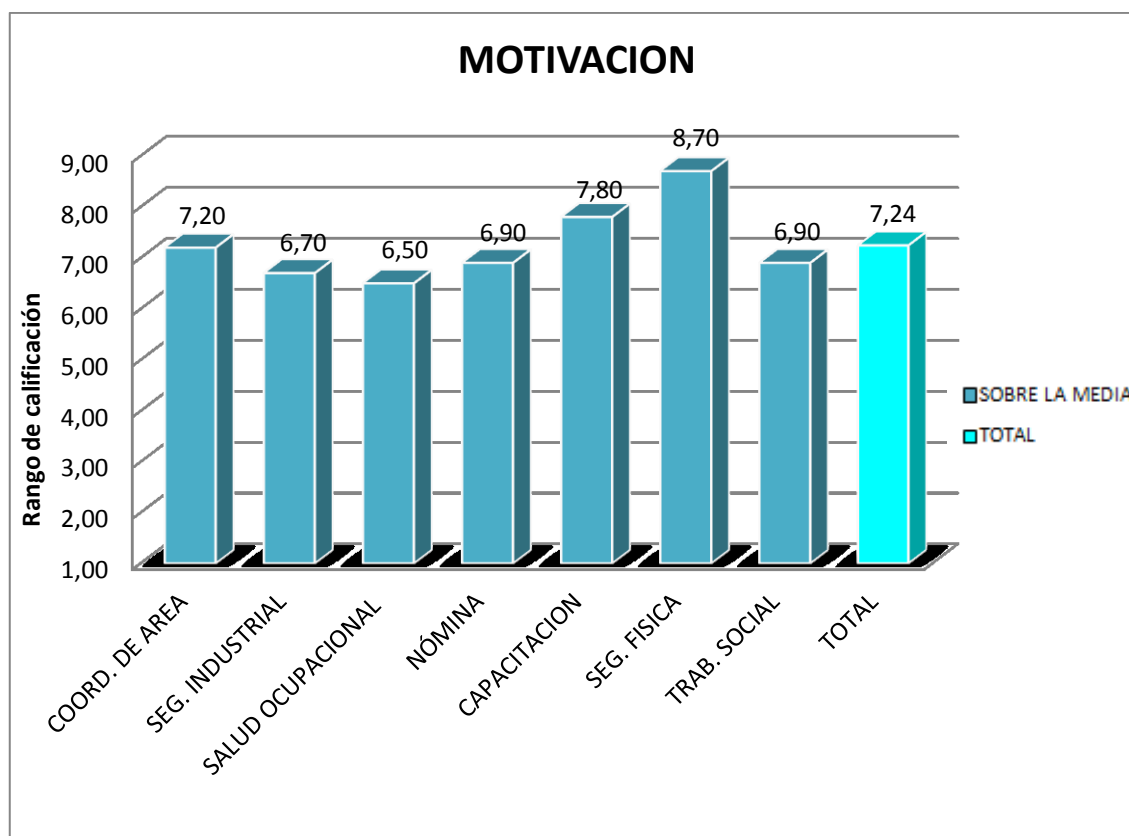
**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la encuesta respecto a la variable de Cultura muestran en general un incremento en los puntajes a excepción del área de Salud Ocupacional donde se puede observar una baja en el puntaje por lo que se recomienda realizar un nuevo análisis para determinar las causas de esto y poder trabajar para mejorarlo.

**Gráfico # 27: Eficiencia y servicio al cliente**



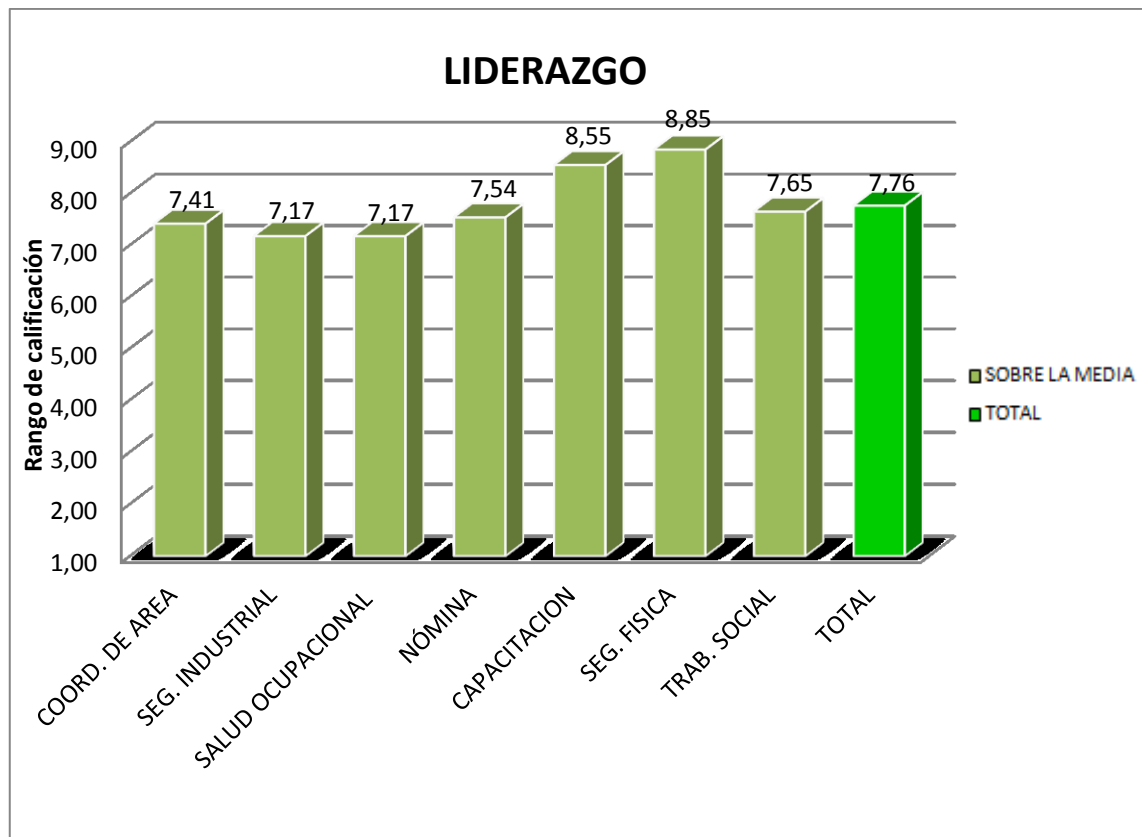
**Interpretación.**-De acuerdo a los resultados obtenidos finalmente en cuanto a la eficiencia y servicio al cliente observamos que los puntajes se han mantenido y en su mayoría han mejorado notablemente inclusive alcanzando el mayor puntaje por lo que se puede deducir que los empleados del departamento se encuentran en la completa capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y utilizar de forma óptima los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**Gráfico # 28: Motivación**



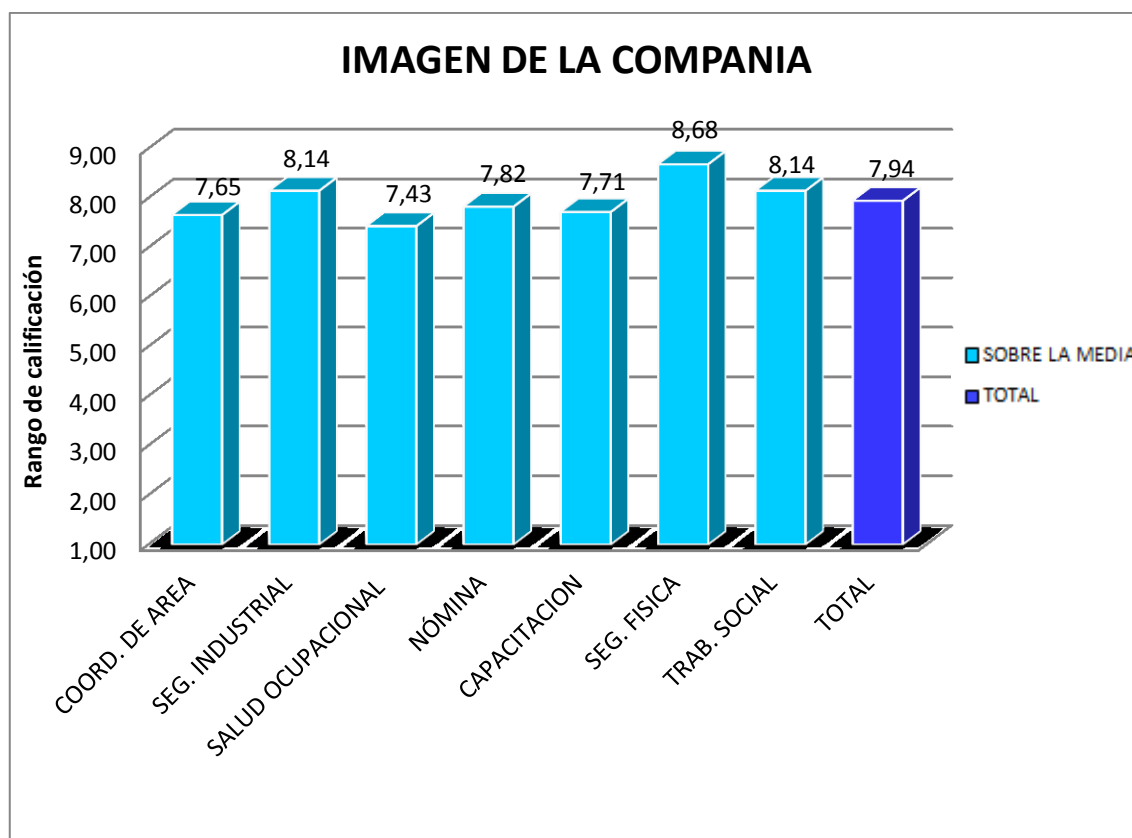
**Interpretación.-** Los resultados arrojados en la evaluación final respecto a la variable de motivación nos muestran que las áreas de capacitación y trabajo social que se encontraban bajo la media la han superado y que el departamento en general ha mejorado sus puntajes por lo que se puede deducir que todos sus miembros se encuentran motivados, lo que a su vez ayudará en el cumplimiento de sus objetivos y en la mejora de su rendimiento laboral.

**Gráfico # 29: Liderazgo**



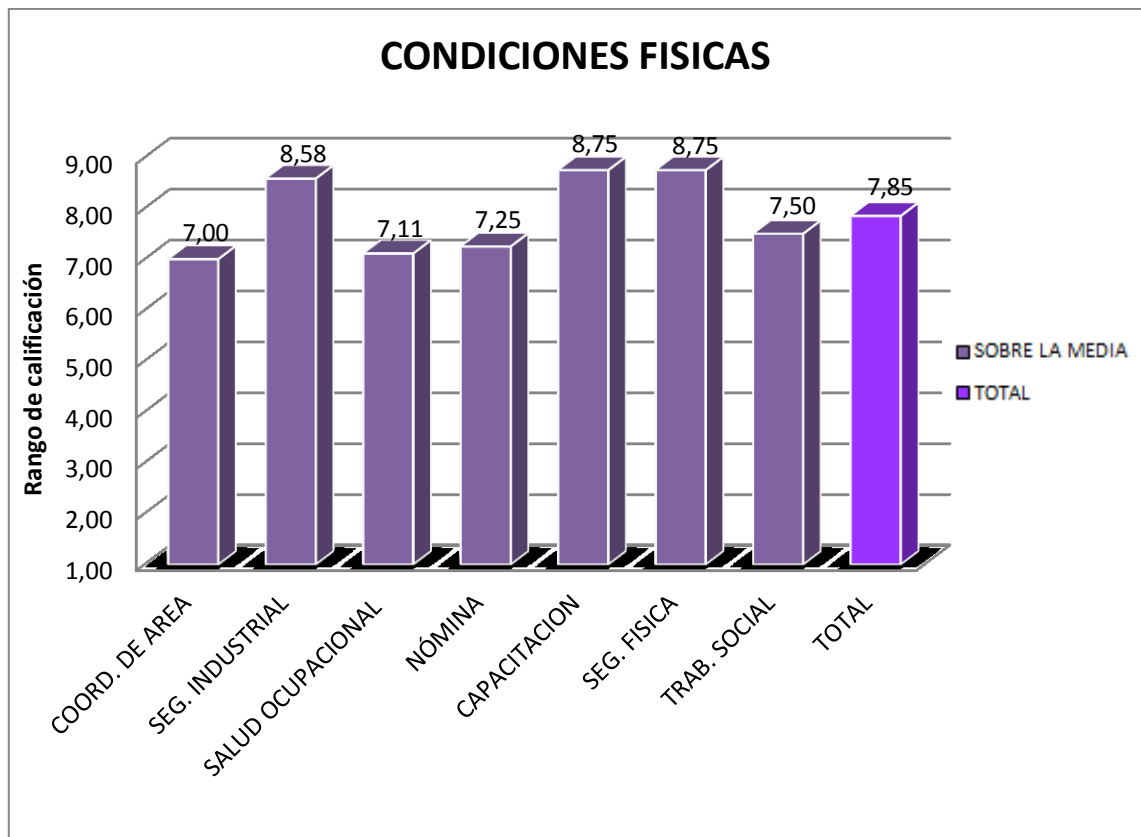
**Interpretación.**-Los resultados obtenidos en la encuesta final nos muestran que el nivel de liderazgo ha mejorado considerablemente en todas las áreas, incluso el área de trabajo social que se encontraba muy debajo de la media ha tenido un incremento bastante alto en su puntaje por lo que podemos determinar que los encargados de cada una de las áreas se encuentran en la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a su quipo de trabajo en los futuros proyectos a desarrollar.

**Gráfico # 30: Imagen de la compañía**



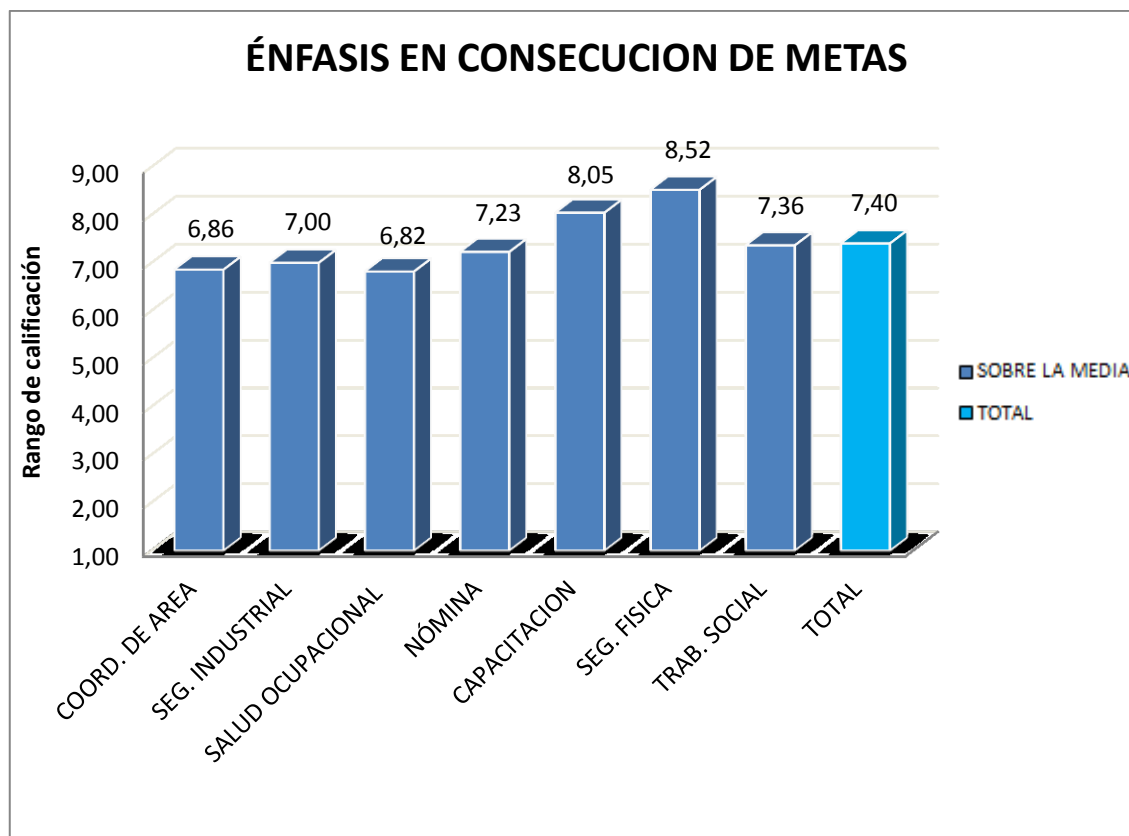
**Interpretación.**-Los resultados obtenidos respecto a la variable de imagen de la compañía nos muestra que los puntajes se han incrementado en todas las áreas y que el área de capacitación que tenía problemas a superado la media lo que nos indica que el trabajo que se realizó logró mejorar la percepción de la imagen de la compañía en los empleados.

**Gráfico # 31: Condiciones físicas**



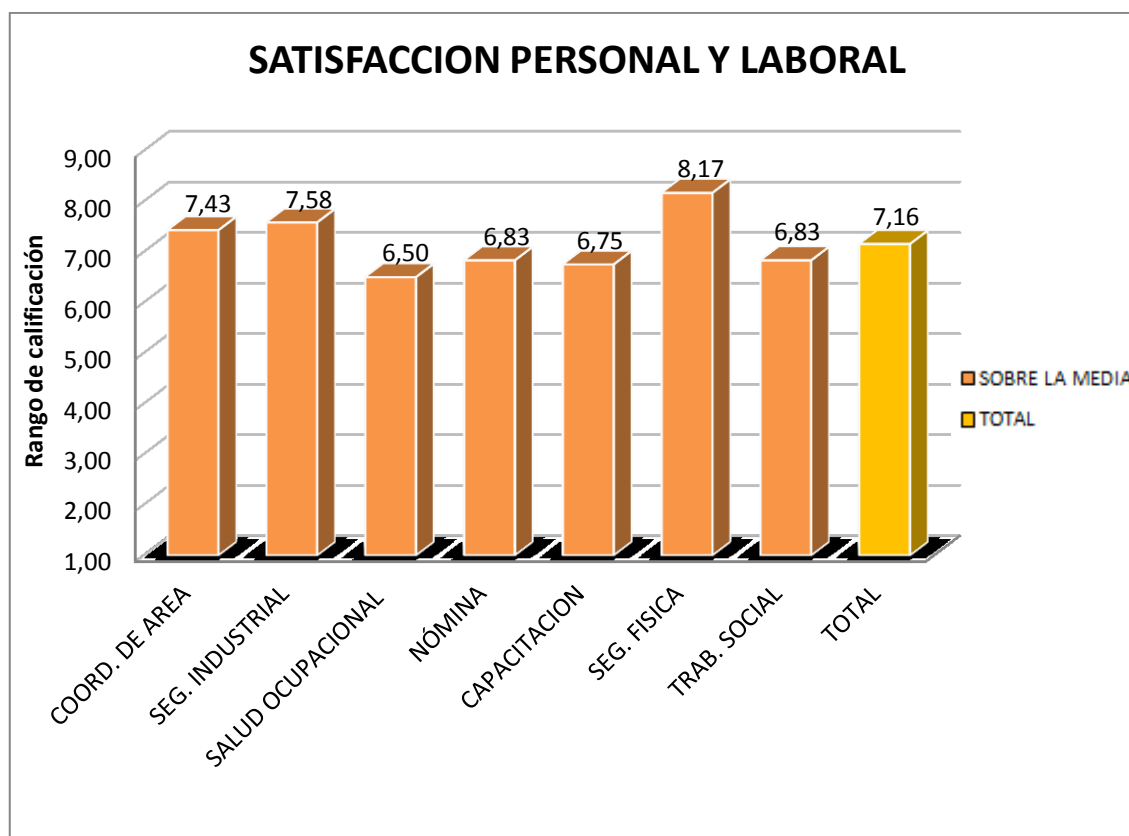
**Interpretación.**-Los resultados arrojados de la encuesta final nos muestran que los puntajes han mejorado notablemente en todas las áreas respecto a la variable de Condiciones Físicas y que mediante el trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo que se ha realizado en el área de salud ocupacional se ha podido superar los problemas y mejorar los puntajes encontrándose ahora sobre la media.

Gráfico # 32: Énfasis en consecución de metas



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación final después del trabajo realizado respecto a la variable de énfasis en consecución de metas nos muestran que se ha podido mejorar los puntajes en todas las áreas especialmente en las de Coordinadores de Área y Trabajo Social las cuales se encontraban bajo la media y ahora se encuentran sobre ésta lo que nos demuestra que el departamento se encuentra más comprometido con sus metas y objetivos a cumplir.

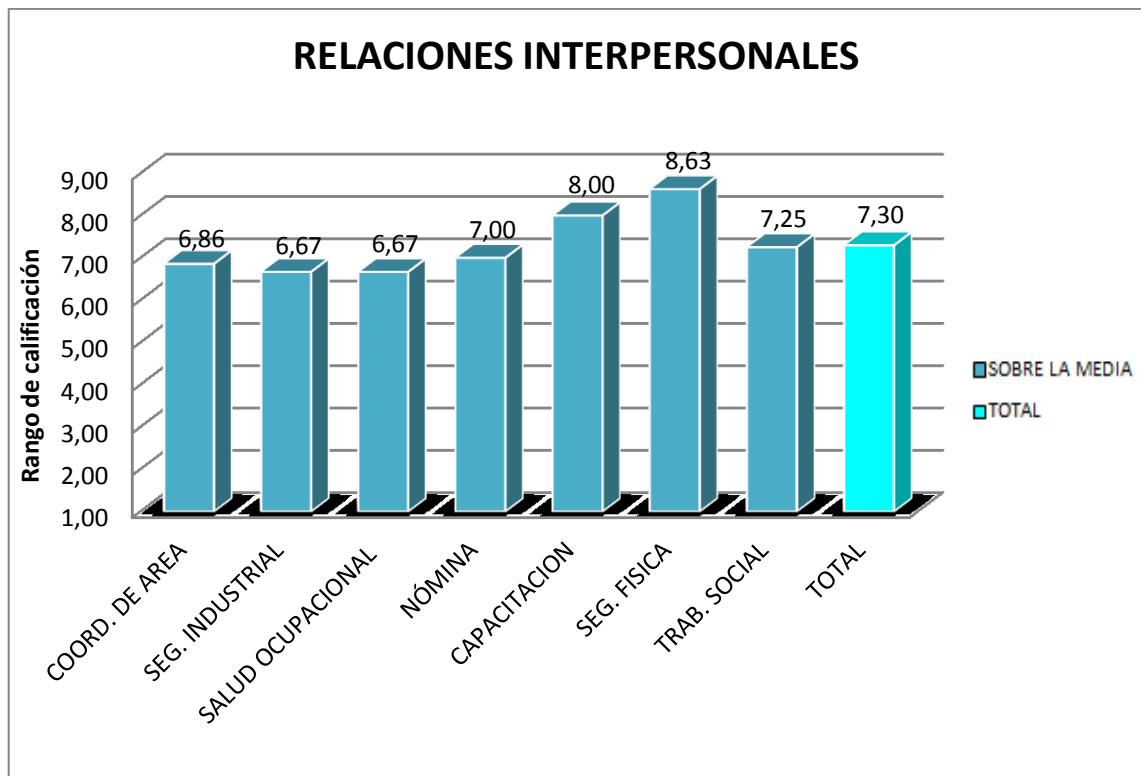
**Gráfico # 33: Satisfacción personal y laboral**



**Interpretación.**-Los resultados obtenidos nos muestran que en la variable respecto a la satisfacción personal y laboral después del trabajo que se realizó se ha podido superar la media en las áreas de Nómina, Capacitación y Trabajo Social las cuales presentaban problemas en un inicio y en la actualidad podemos observar una notable mejoría en todo el departamento en general determinando así que ahora se cuenta con una buena satisfacción personal y laboral en los empleados.

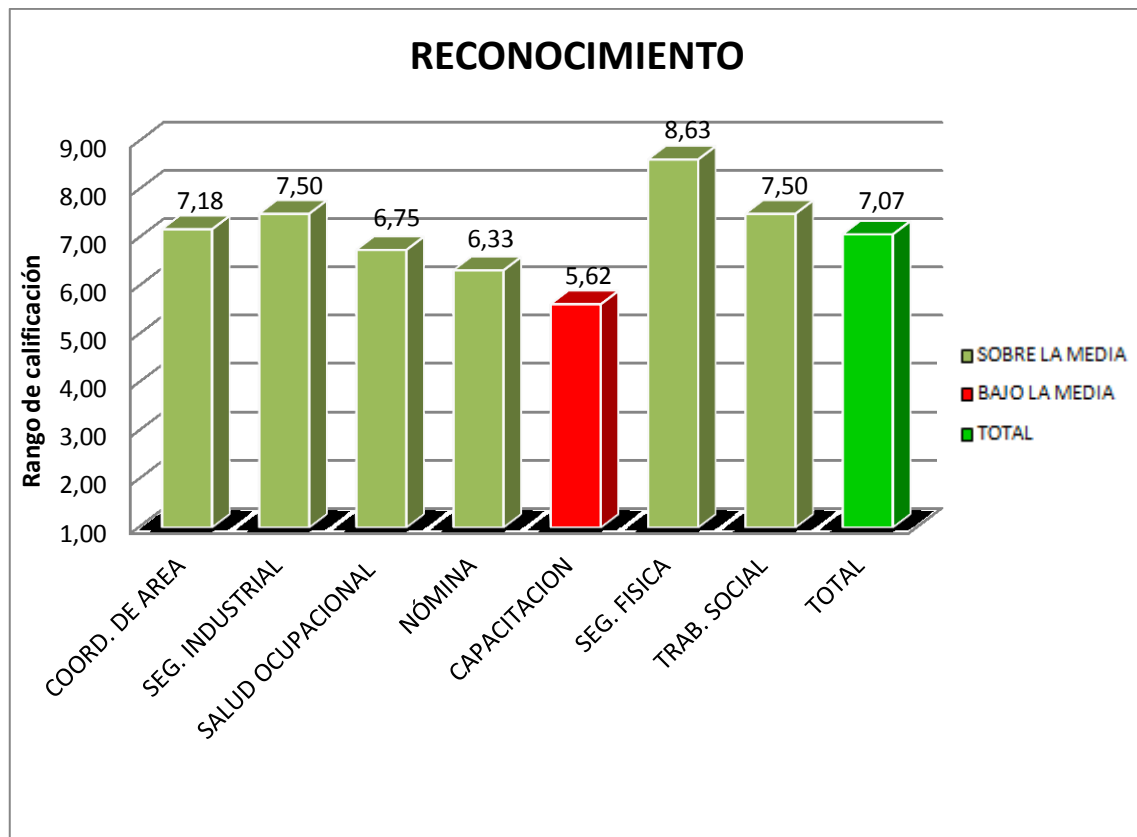


**Gráfico # 34: Relaciones interpersonales**



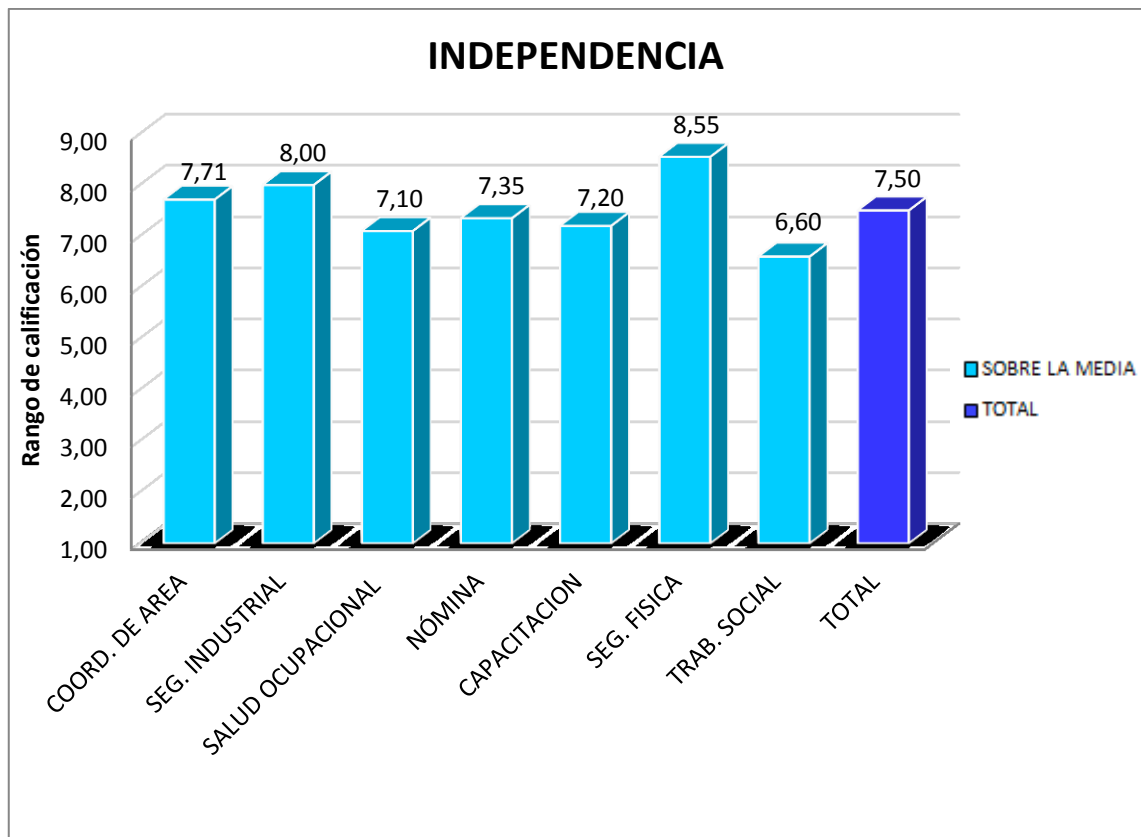
**Interpretación.**-Los resultados obtenidos en la segunda evaluación luego del trabajo realizado, nos muestran que las relaciones interpersonales dentro del departamento han mejorado notablemente pues los puntajes de todas las áreas se encuentran sobre la media inclusive en las áreas donde se encontró problemas en el primer estudio lo que ahora se convierte en una fortaleza dentro del departamento y además ayudará a mejorar el trabajo en equipo.

Gráfico # 35: Reconocimiento



**Interpretación.**-De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación final podemos observar que respecto a la variable de reconocimiento de los empleados los puntajes del departamento en general se han elevado, sin embargo a pesar del trabajo realizado en el área de capacitación aún se mantiene un puntaje bajo la media por lo que se debe analizar más a fondo este factor para dar una solución al problema, ya que posiblemente sea el problema específico de una persona del área.

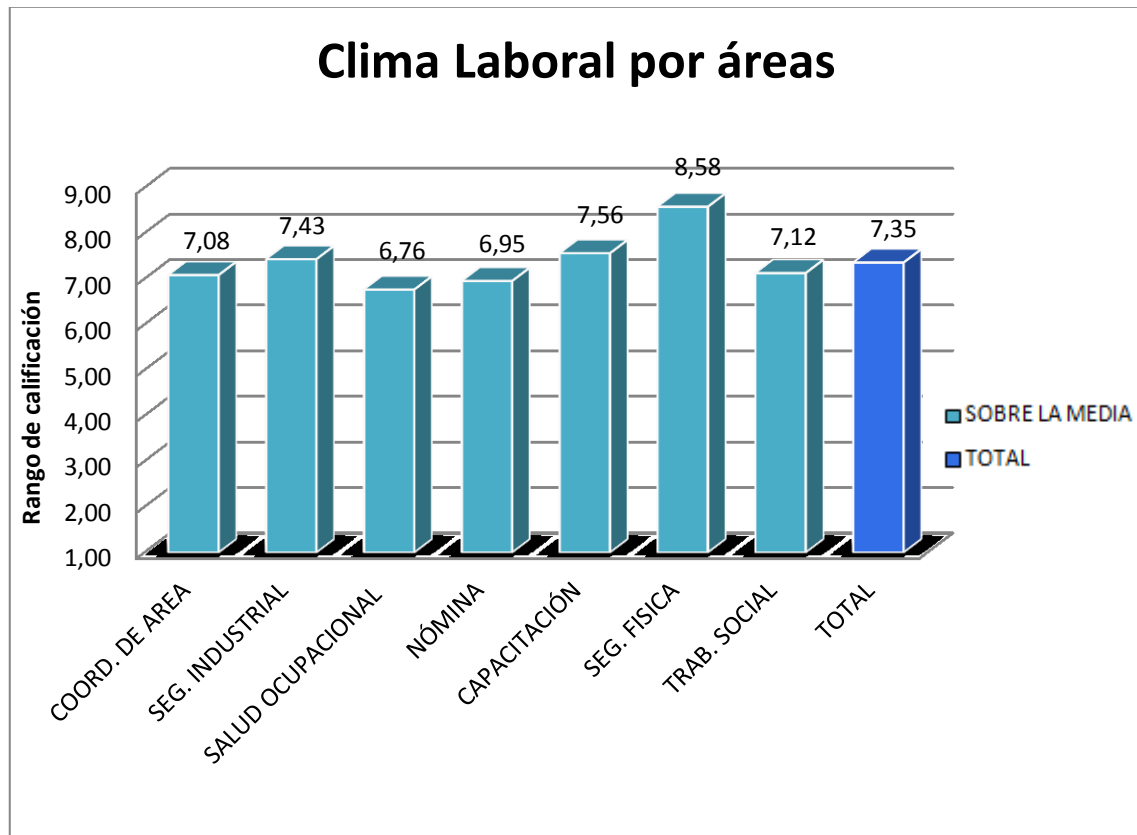
**Gráfico # 36: Independencia**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación final respecto al factor independencia nos muestran que los puntajes se han elevado en general mejorando así los resultados de la primera evaluación y manteniendo los puntajes de todas las áreas sobre la media, por lo que lo podemos considerar como una fortaleza dentro del departamento.

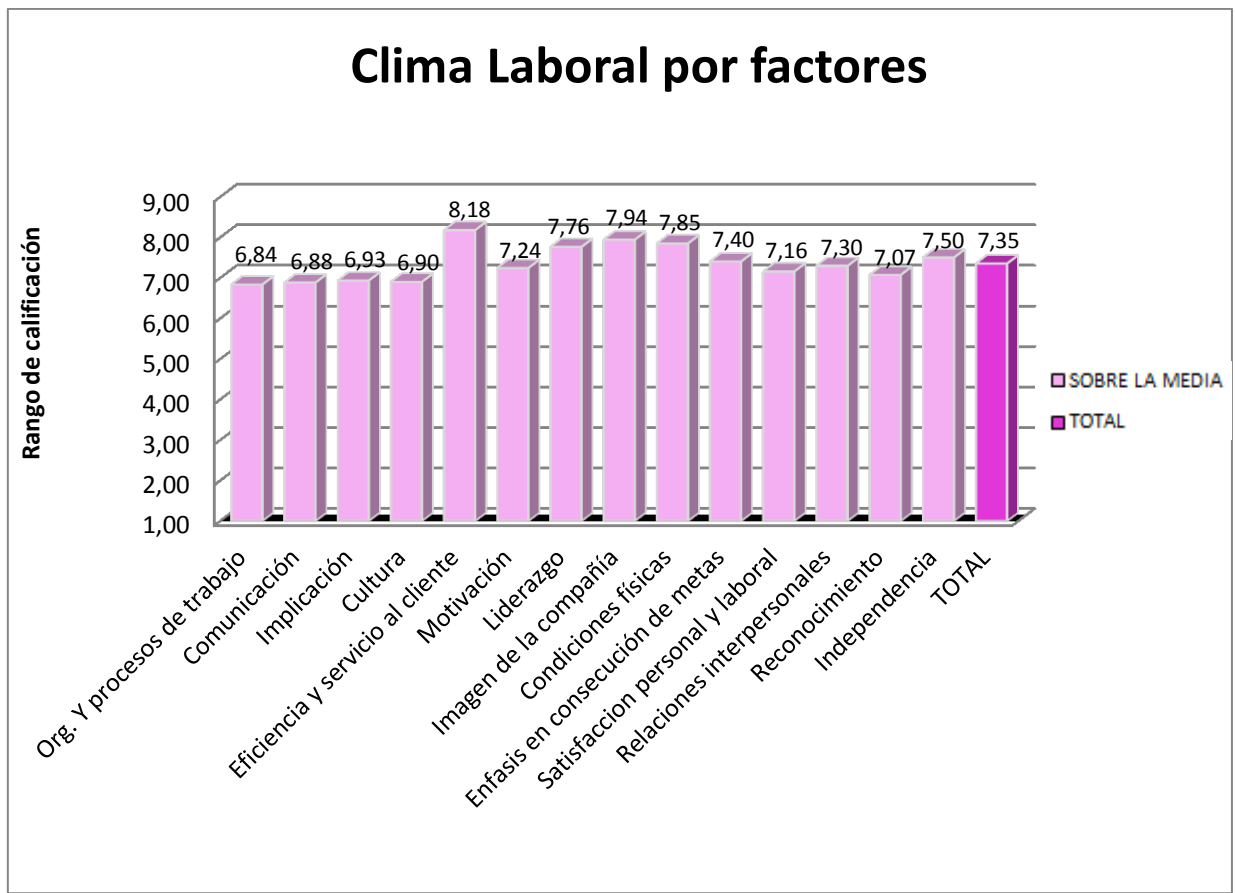
Para un mejor análisis de resultados se dividió los resultados de la siguiente manera:

**Gráfico # 37: Clima laboral por áreas**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en la evaluación final luego del plan de mejora aplicado nos muestran que los puntajes de todas las áreas se encuentran sobre la media pudiendo observarse así una mejoría notable respecto a la primera evaluación donde se encontraron algunos problemas y mediante el plan de mejora aplicado se los pudo corregir.

**Gráfico # 38: Clima laboral por factores**

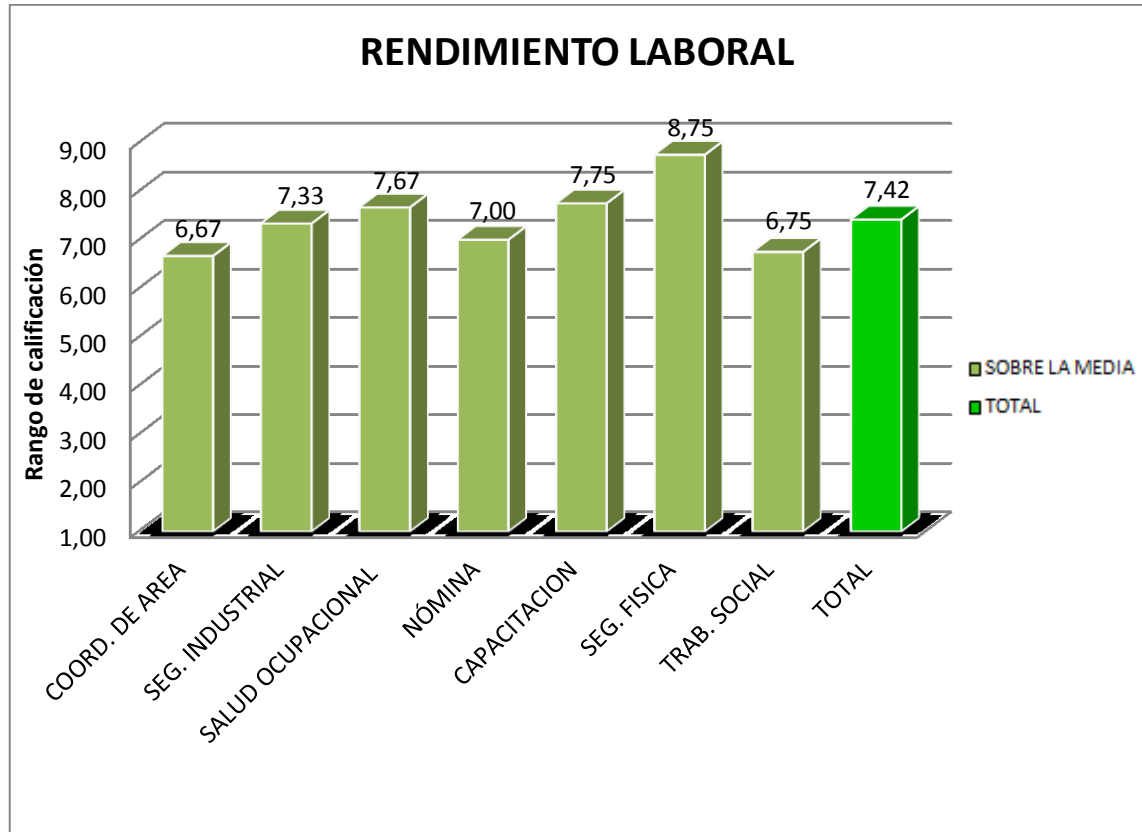


**Interpretación.**-Los resultados obtenidos en la evaluación final después de realizado el análisis respectivo en cuanto al clima laboral por factores nos muestran que todos los puntajes se encuentran sobre la media lo que nos indica respecto a la primera evaluación que mediante el trabajo realizado se ha podido mejorar el clima laboral en forma notoria.

## Resultados de la encuesta de satisfacción laboral

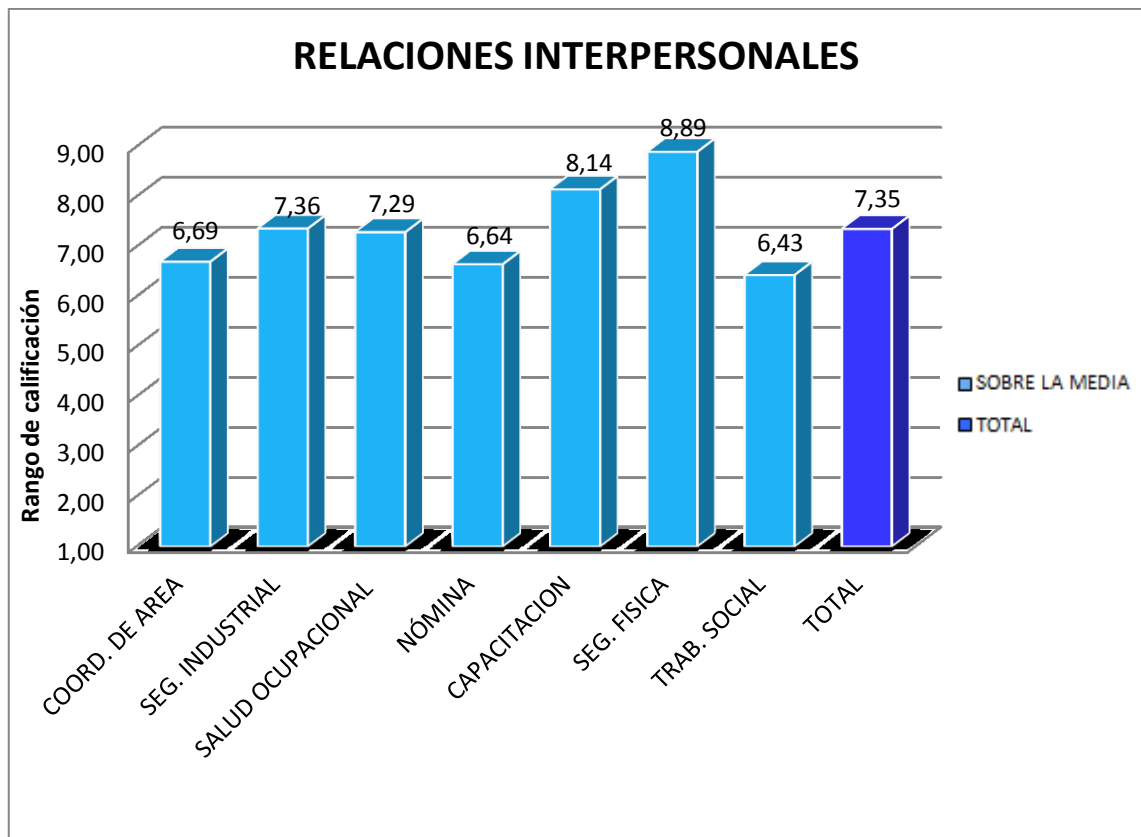
### Diagnóstico final

Gráfico # 39: Rendimiento Laboral



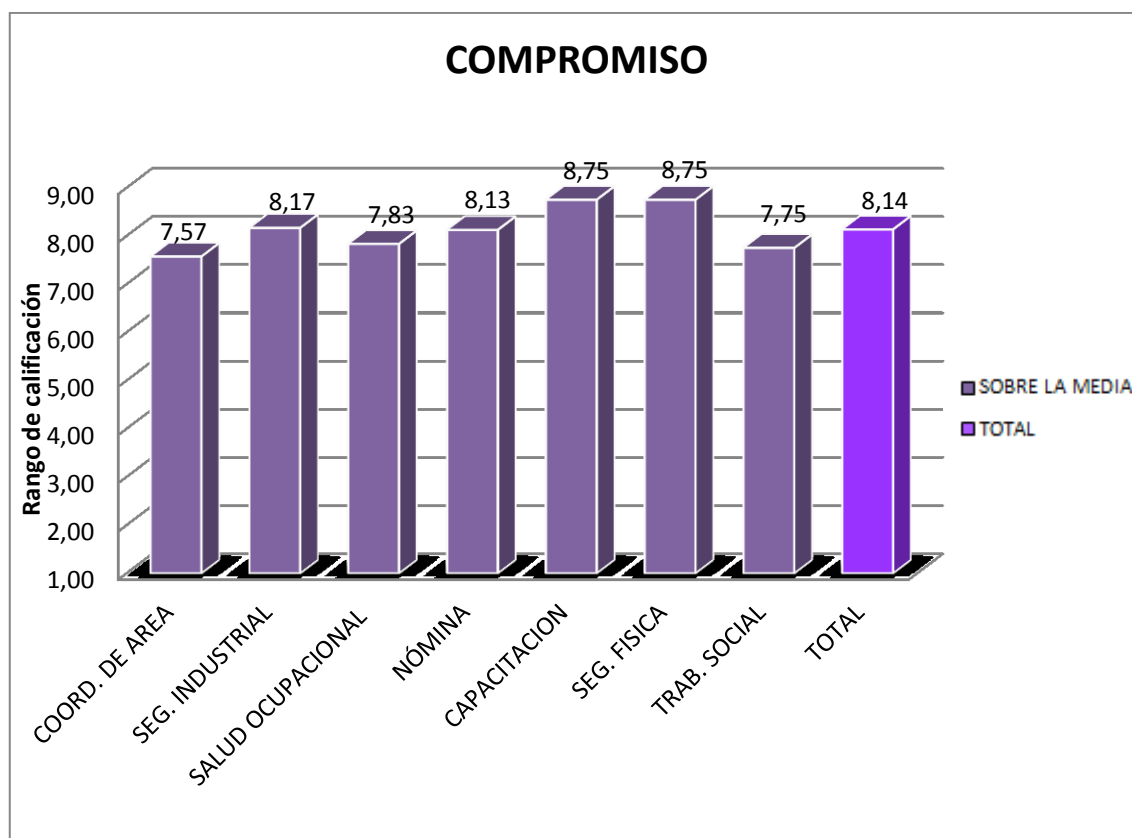
**Interpretación.**-En los resultados obtenidos después del trabajo realizado en la variable de rendimiento laboral se puede observar que los puntajes de todas las áreas se encuentran sobre la media superando por lo tanto los problemas encontrados en el primer estudio mediante el trabajo realizado, teniendo la seguridad de haberlo mejorado notablemente.

**Gráfico # 40: Relaciones interpersonales**



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos después del trabajo realizado nos muestran que respecto a la variable de relaciones interpersonales los puntajes de todas las áreas se han incrementado y se encuentran sobre la media superándose así los problemas que se encontraron en el primer estudio en algunas de las áreas y determinando que las relaciones interpersonales han mejorado notablemente.

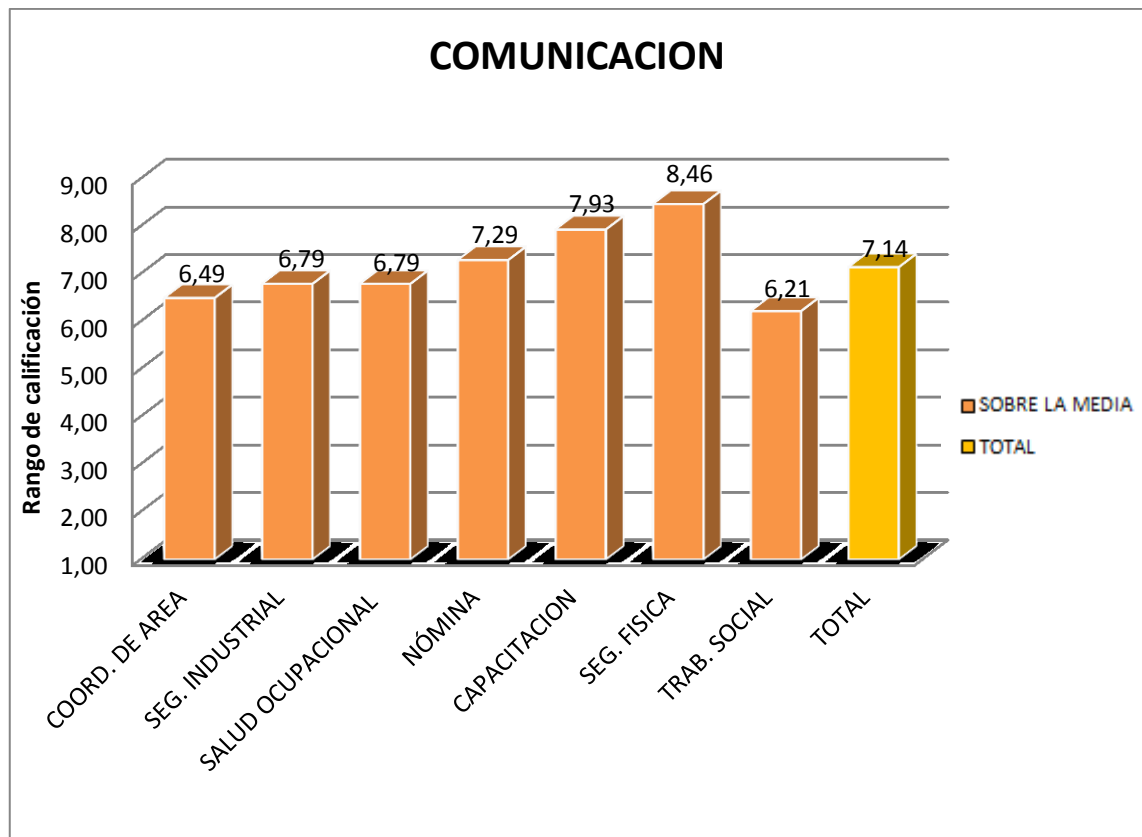
**Gráfico # 41: Compromiso**



**Interpretación.**-Los resultados nos muestran que respecto a la variable de Compromiso todas las áreas poseen puntajes que se encuentran sobre la media y después del plan de acción aplicado con relación al primer estudio, los puntajes se han incrementado en forma general.



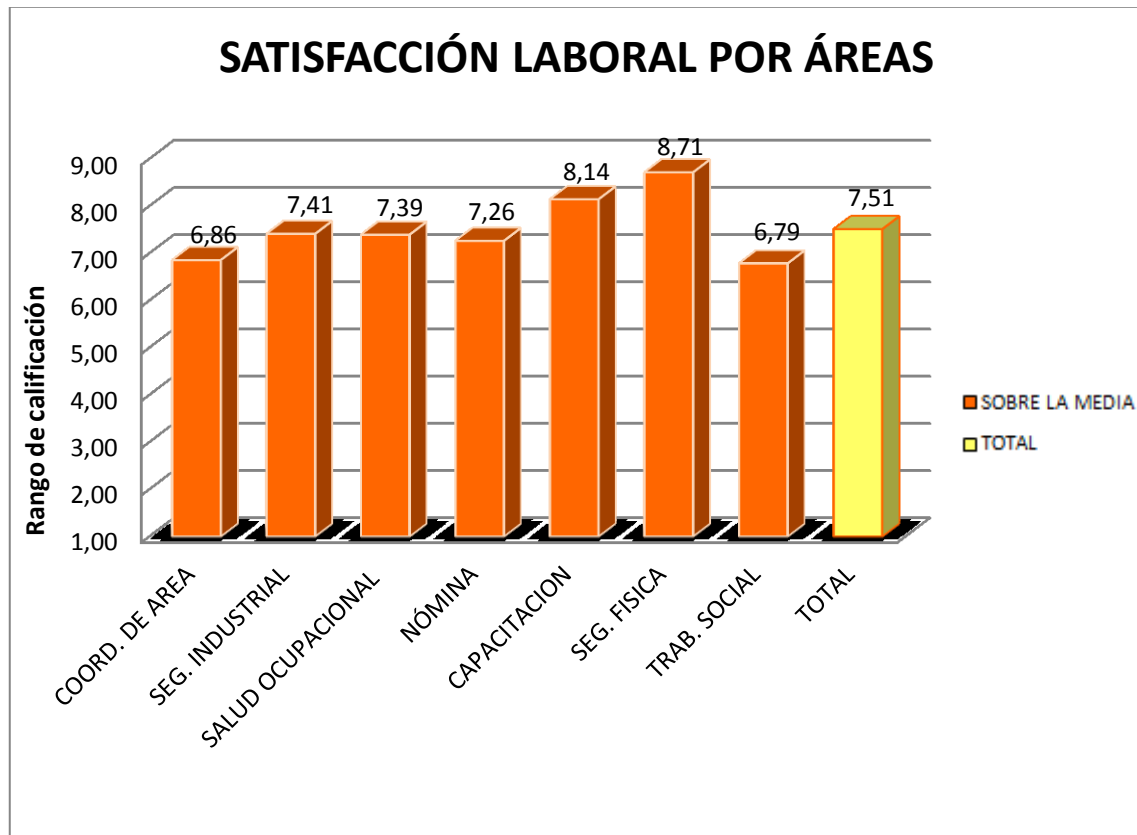
**Gráfico # 42: Comunicación**



**Interpretación.**-Los puntajes arrojados en la encuesta final relacionados a la variable de comunicación nos muestran que los puntajes de todas las áreas han mejorado y se encuentran sobre la media destacándose el área de Seguridad Física y Trabajo Social por su notable mejoramiento después de aplicado el plan de acción para mejorar los problemas encontrados en el primer estudio.

Para un mejor análisis de resultados se dividió los resultados de la siguiente manera:

**Gráfico # 43: Satisfacción laboral por áreas**



**Interpretación.**-Los resultados obtenidos nos muestran que respecto al estudio de Satisfacción laboral por áreas después de aplicado el plan de acción para disminuir los problemas encontrados en la evaluación inicial, los puntajes han mejorado notablemente determinando así que la satisfacción laboral ha mejorado en todas las áreas.

Gráfico # 44: Satisfacción laboral por factores



**Interpretación.-** Los resultados obtenidos en el estudio de Satisfacción Laboral por factores nos muestran un incremento considerable en los puntajes en todos los factores respecto al primer estudio realizado lo que nos indica que el plan de acción aplicado ha ayudado a disminuir los problemas encontrados y ha mejorado la satisfacción laboral en el departamento.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Comprobación de hipótesis

**Hi:** “El clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito”.

**Ho:** El clima laboral no influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito.

### Nivel de significación

Se trabajará con el 5% de error admisible.

### Criterio

Se empleará la fórmula del Coeficiente de correlación  $r$  de “Pearson” en donde su rango debe comprender entre -1 y 1 y si el valor es igual a 0 no existe correlación.

### Cálculos

ÁREAS	X Clima laboral	Y Satisfacción laboral	$x^2$	$y^2$	$x * y$
COORD. DE ÁREA	7,08	6,86	50,12	47,00	48,53
SEG. INDUSTRIAL	7,43	7,41	55,18	54,92	55,05
SALUD OCUPACIONAL	6,76	7,39	45,72	54,65	49,99
NÓMINA	6,95	7,26	48,30	52,76	50,48
CAPACITACIÓN	7,56	8,14	57,12	66,31	61,54
SEG. FÍSICA	8,58	8,71	73,58	75,94	74,75
TRAB. SOCIAL	7,12	6,79	50,76	46,05	48,34
TOTAL	7,35	7,51	380,78	397,62	388,69

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{(7)(388,69) - (7,35)(7,51)}{\sqrt{[(7)(380,78) - (7,35)^2][(7)(397,62) - (7,51)^2]}}$$

$$r = \frac{2665,631}{\sqrt{(2611,43)(2726,9399)}}$$

$$r = \frac{2665,631}{\sqrt{7121233,115}}$$

$$r = \frac{2665,631}{2668,6}$$

$$r = 0,998$$

### Decisión

Como el Coeficiente de correlación de “Pearson”  $r = 0,998$  se considera que existe una correlación positiva fuerte ya que el resultado está comprendido en el rango de -1 y 1 por lo que queda comprobada la hipótesis.

De acuerdo a los ***resultados iniciales de la investigación*** obtuvimos dentro del Clima Laboral el puntaje más bajo de 5.14 en el área de Trabajo Social y el más alto de 6.69 en el área de Seguridad Industrial y en cuanto a la Satisfacción Laboral obtuvimos el puntaje más bajo de 4.50 en el área de Trabajo Social y el más alto de 7.24 en el área de Seguridad Industrial, con totales de 6.06 y 6.25 respectivamente y una vez ***aplicado el plan de mejora***, en la evaluación final el puntaje más bajo obtenido fue de 6.76 en el área de Salud Ocupacional y el más alto de 8.58 en el área de Seguridad Física y en cuanto a Satisfacción Laboral el puntaje más bajo fue de 6.79 en el área de Trabajo Social y el más alto de 8.71 en el área de Seguridad Física alcanzando casi el puntaje máximo, con totales de 7.35 y 7.51 respectivamente. Debido a esta relación en el incremento similar de los puntajes, tanto de Clima como de Satisfacción Laboral podemos deducir que queda comprobada la hipótesis.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Queda comprobado que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito debido a la correlación positiva que existe entre los dos factores.
2. Al determinar los resultados por factores de la encuesta inicial de clima laboral los parámetros en los que se trabajó fueron organización y procesos de trabajo, comunicación, implicación, cultura, motivación y relaciones interpersonales pues fueron quienes presentaron puntajes bajo la media.
3. Las áreas que mejor clima laboral presentaron en un inicio fueron Seguridad Industrial y Nómina mientras que las áreas de Capacitación y Trabajo Social fueron quienes mostraron puntajes bajos por lo que se debió trabajar más con éstas.
4. En los resultados obtenidos en la evaluación inicial de satisfacción laboral por áreas determinamos que Seguridad Industrial y Capacitación obtuvieron los mayores puntajes indicando que la satisfacción laboral es buena, mientras que las áreas donde los puntajes son menores a seis y se trabajó, fueron Coordinadores de área y Trabajo Social.
5. Del rango de calificaciones obtenida en la evaluación inicial de satisfacción laboral por factores, en las Relaciones Interpersonales y Comunicación se obtuvo valores bajo la media, por lo que en estos factores se trabajó para elevar la satisfacción de los empleados.
6. Con los resultados de la evaluación final de Clima Laboral por factores después de emplear varias técnicas como capacitación talleres y reuniones periódicas donde se analizó los puntos a mejorar y se estableció metas a corto, mediano y largo plazo para tener un buen clima laboral se puede observar que todos los resultados se encuentran sobre la media, lo que nos indica la validez del plan de mejora aplicado mismas.
7. En la evaluación final de Clima Laboral por áreas se observa un incremento general de los puntajes principalmente en las áreas donde los participantes presentaron un mayor compromiso al cumplir con el plan de acción establecido, estas fueron Capacitación, Trabajo Social y Coordinadores de área.
8. Los problemas encontrados en el primer estudio fueron la base para emprender el plan de acción para mejorar la satisfacción laboral por áreas, considerando fundamentalmente las áreas de Trabajo Social y Coordinadores de Área, por lo que en los resultados del estudio final luego de aplicado el plan de mejora se puede observar un ascenso considerable en cada uno de los puntajes.

9. El resultado final del estudio de satisfacción laboral por factores presenta un avance relevante en algunos puntos específicos como las relaciones interpersonales y la comunicación, teniendo puntajes sobre la media de forma general.
10. Un estudio tanto de Clima como de Satisfacción Laboral es importante y necesario aplicarlo dentro de las organizaciones, puesto esto nos refleja los puntos base a trabajar con el personal, con el fin de mejorarlos y ayudar a surgir a todos los departamentos y a la organización en sí en todos los aspectos.

### **Recomendaciones**

1. Al ser el Clima Laboral y la Satisfacción laboral un pilar fundamental en el desempeño de los empleados se debe realizar un trabajo constante sobre estos temas para evitar futuros problemas y por el contrario mantenerlos en buenos niveles pues esto coadyuvará a tener un buen rendimiento en el personal y mayor productividad de la empresa.
2. Se debe seguir fomentando actividades que permitan motivar a los empleados en las áreas de organización, procesos de trabajo, comunicación, implicación, cultura, motivación y relaciones interpersonales pues estos son los parámetros en los que inicialmente se tuvo problemas y se logró superarlos.
3. Mantener un control periódico en las áreas de Capacitación y Trabajo Social quienes inicialmente presentaron los puntajes más bajos para evitar se vuelvan a presentar.
4. Distinguir en las áreas de Trabajo Social y Coordinadores de Área el personal que presenta problemas para fomentar una buena satisfacción laboral, a fin de realizar un trabajo distinto con estas personas e identificar el motivo que impide un apropiado desarrollo laboral.
5. Proponer que se instale un espacio físico en la empresa que permita la libre expresión de los empleados, en el cual ellos redacten sus sugerencias e inconvenientes de acuerdo a su espacio de trabajo para incentivarlos a mantener buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación.
6. Continuar con las reuniones periódicas para establecer los puntos a mejorar enfocándose en conocer al grupo de trabajo para fomentar el trabajo en equipo pues este fue uno de los puntos planteados a corto plazo y que tuvo gran impacto en la mejora del Clima Laboral.
7. Realizar una evaluación anual para mantener el incremento de los puntajes alcanzados e identificar los factores negativos reincidentes o nuevos que se encuentren afectando el clima y la satisfacción laboral de los miembros del departamento.

8. Mantener la organización anual de una convivencia departamental para fortalecer las relaciones interpersonales y demás factores del clima y satisfacción laboral principalmente en las áreas de Trabajo Social y Coordinadores de Área.
9. Establecer y difundir las metas claras de cada uno de los puestos y departamentos dentro de la organización así como los valores institucionales desde la inducción a nuevo personal para fomentar las bases necesarias para llevar una buena convivencia y mantener el avance que se obtuvo en la satisfacción laboral.
10. Extender la evaluación a los demás departamentos de la empresa para trabajar sobre los factores que afecten el clima y satisfacción laboral dentro de cada uno de estos y a su vez a toda la organización.



## C. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

### Tangibles

- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Caballero, K. (2001). *Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares*. Granada: Universitario.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw- Hill.
- Dessler, G. (1993). *Administración del personal*. Mexico: Pearson Education.
- Goncalves. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Mexico: Trillas.
- Ivancevich. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc-Graw Hill.
- Kolb. (1992). *Psicología de las organizaciones*. Mexico: Prentice-Hall.
- Muchinsky. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Mexico: Thomson.
- Siegel. (1982). *Psicología de las organizaciones industriales*. México: Continental.

### Virtuales

- Ardouin, J. (19 de Agosto de 2001). *APSIQUE*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.apsique.cl/wiki/LaboMotysatis>
- Atalaya, M. (05 de Septiembre de 2000). *Revista de Psicología*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Brazon & Marin . (05 de Abril de 2005). *DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 15 de Junio de 2012, de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2\\_B896\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2_B896_01.pdf)
- Dobao, A. N. (06 de Junio de 2012). *recercat.net*. Recuperado el 09 de Julio de 2012, de [http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/203748/TFC-NAVARRO\\_DOBAO-2012.pdf?sequence=1](http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/203748/TFC-NAVARRO_DOBAO-2012.pdf?sequence=1)
- Galindo Patricia . (03 de Octubre de 2011). *PSICOESTUDIO*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de INDUCCIÓN EN LA PSICOLOGÍA: <http://psicoestudio.wordpress.com/2011/10/03/induccione-en-psicologia/>
- García, D. (Julio de 2010). *Eumed.net*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gestoso, C. G. (26 de Febrero de 2012). *Blog de Psicología*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de [http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012\\_02\\_01\\_archive.html](http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012_02_01_archive.html)
- Martínez, L. (2 de Octubre de 2008). *Monografías*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Pérez, J. (2000). *interNOSTRUM*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de [http://www.jmcprl.net/ntp/@datos/ntp\\_394.htm](http://www.jmcprl.net/ntp/@datos/ntp_394.htm)
- Soto, M. (22 de Diciembre de 2006). *academia.edu*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de [http://www.academia.edu/4868339/CLIMA\\_LABORAL\\_Y\\_ASERTIVIDAD\\_Presentado\\_por](http://www.academia.edu/4868339/CLIMA_LABORAL_Y_ASERTIVIDAD_Presentado_por)

## ANEXOS

### Anexo A: Proyecto aprobado



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Carrera:**

Psicología Industrial

**Línea de investigación:**

Metodologías contemporáneas para el desarrollo organizacional

integral en las empresas industriales, comerciales y servicios.

**Nombre del estudiante:**

Luz Gabriela Córdoba Córdoba

**Nombre del supervisor:**

Dr. Benjamín Meza Oleas

**Año Lectivo**

2011 – 2012

## **1. TITULO:**

Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Tomando en cuenta que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en el rendimiento profesional se ha visto necesario realizar un estudio sobre este tema dentro de la organización ya que el último diagnóstico se lo realizó hace un tiempo prolongado y se necesita trabajar sobre este tema para el crecimiento tanto de los empleados como de la organización, pues se ha visto un clima laboral no favorable seguido por falta de comunicación, falta de implicación por parte de los colaboradores y la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre otros subproblemas que justifican plenamente la realización del trabajo propuesto ya que además se espera aplicar estrategias como la capacitación para mejorarlos.

Por lo expuesto, es de suma importancia para la empresa la realización del estudio propuesto, el mismo que redundará no solo en el conocimiento real del clima laboral sino que coadyuvará en la detección de necesidades de mejora en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, logrando alinear los objetivos y estrategias empresariales con los objetivos individuales de la fuerza laboral.

Por otro lado este tema es factible de investigar pues la empresa y el jefe del departamento de Recursos Humanos me dan la apertura necesaria para poder realizar este estudio y me brindan los recursos necesarios para realizarlo en un tiempo estimado de un año, considerando además la importancia de esta investigación pues el departamento sujeto a la investigación necesita fortalecerse para ser un pilar fundamental dentro de la organización por las funciones propias que cumple dentro de ésta siendo así que yo misma aplicaré los resultados de esta investigación en conjunto con mi supervisor y mi tutor dentro de la empresa para poder obtener resultados de forma eficiente y oportuna de tal manera que permita resolver los problemas dentro del departamento y se pueda mejorar la satisfacción de los empleados en su trabajo.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **3.1. Formulación del problema**

Dentro del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. se ha visto la necesidad de mejorar el clima laboral pues la falta de comunicación, el deterioro en las relaciones interpersonales, la falta de implicación y de compromiso por parte de los colaboradores son los principales subproblemas que se han podido palpar por lo que se ha visto la necesidad de

realizar esta investigación para poder mejorar los diversos factores que afectan el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados de este departamento.

### **3.2. Preguntas**

¿De qué manera influyen los factores del clima laboral en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito?

¿Qué factores positivos del clima laboral influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.?

¿Qué factores negativos del clima laboral influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.?

¿Cómo podemos minimizar los factores negativos del clima laboral identificados?

### **3.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Indagar los factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito.

#### **Objetivos específicos**

- Definir los factores positivos del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.
- Definir los factores negativos del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A.
- Proponer planes de acción para minimizar los factores negativos del clima laboral identificados.

### **3.4. Delimitación espacio temporal**

La presente investigación se va a llevar a cabo en la empresa Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito en un período de un año comprendido entre Octubre de 2011 a Octubre de 2012.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Posicionamiento teórico**

Existen diversas teorías científicas acerca de Clima Laboral, esta investigación toma como fundamento teórico la teoría de:

Elena Rubio Navarro quien define el clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Entre los aspectos que pretende evaluar se encuentran la independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación entre otras razones por las cuales decidí utilizar esta teoría pues se adapta a la problemática que se desea investigar dentro de la organización.

### **4.2. Plan analítico**

## **CAPÍTULO I**

### **CLIMA LABORAL**

- 1.1. Concepto de clima organizacional
- 1.2. Definición de clima organizacional
- 1.3. Medidas del clima organizacional
- 1.4. Importancia de valorar el clima organizacional
- 1.5. ¿Qué evalúa el clima laboral?
- 1.6. Dimensiones del clima organizacional
- 1.7. Clima y condiciones de trabajo
- 1.8. Escalas del clima laboral
- 1.9. Características del clima laboral

#### 1.10. Relación del clima laboral con la satisfacción laboral

## **CAPITULO II**

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

- 2.1. Qué es la satisfacción laboral
- 2.2. Determinantes de la satisfacción laboral
- 2.3. Modos de manifestación de la insatisfacción laboral
- 2.4. Teorías de la satisfacción laboral
- 2.5. Antecedentes de la satisfacción laboral

#### **4.3. Referencias bibliográficas del marco teórico**

Guillén, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Interamericana.

(1) Mónica Márquez Pérez (2011). Satisfacción laboral. España.

(2) Jesús Pérez Bilbao y Manuel Fidalgo Vega (1999). Satisfacción Laboral: escala general de la satisfacción. Madrid.

## **5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque a utilizar en la investigación va a ser el enfoque Mixto pues se va a analizar el problema tanto de forma cuantitativa pues este enfoque se basa en que los fenómenos pueden reducirse a sus partes constituyentes, que pueden ser medidas hasta llegar al establecimiento de relaciones causales entre ellas y de forma cualitativa que nos va a permitir entender o comprender la información analizada lo que nos permitirá obtener mejores resultados de la investigación.

## **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se va a utilizar un estudio correlacional el cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; la correlación puede ser positiva o negativa, lo que me permitirá determinar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos y aplicar estrategias para disminuir, mantener o fortalecer los resultados obtenidos.

## 7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

### 7.1. Planteamiento de hipótesis

El clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito.

### 7.2. Identificación de variables

**Variable independiente:** Clima laboral

**Variable dependiente:** Satisfacción laboral

### 7.3. Construcción de indicadores y medidas

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Clima laboral	Independencia Condiciones físicas Liderazgo Relaciones Implicación Comunicación Organización Eficiencia	Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Desacuerdo  Total desacuerdo	Cuestionario de Clima laboral

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Satisfacción laboral	Rendimiento laboral.  Mejores relaciones interpersonales.  Compromiso.  Comunicación efectiva	Alto  Medio  Bajo	Cuestionario de Satisfacción laboral

## **8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1. Diseño Cuantitativo**

La presente investigación es de tipo no experimental pues no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone y nos permitirá identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral en el momento actual y posterior a la investigación.

## **9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **9.1. Población y muestra**

#### **9.1.1. Características de la población y muestra**

<b>Departamentos</b>	<b>Número de Puestos</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia general	2	2	0,89%
Dirección administrativa financiera	4	6	2,67%
Contraloría	7	7	3,11%
Contabilidad	5	6	2,67%
Sistemas	6	7	3,11%
Logística	10	16	7,11%
Recursos Humanos	19	32	14,22%
Hilatura	4	13	5,78%
Preparación Tejeduría	2	5	2,22%
Tejeduría	5	17	7,56%
Acabados	4	6	2,67%
Programación y Control	3	4	1,78%
Ingeniería Industrial	8	26	11,56%
Calidad	12	34	15,11%
Ventas Locales	6	8	3,56%
Planificación Admin. Ventas	7	30	13,33%
Ventas de Exportación	3	3	1,33%
Ventas no Textiles	3	3	1,33%
<b>SUMATORIAS</b>	<b>110</b>	<b>225</b>	<b>100,00%</b>

#### **9.1.2. Diseño de la muestra**

El diseño de la muestra es no probabilístico pues se va a trabajar solo con el departamento de Recursos Humanos y este fue escogido al azar.

#### **9.1.3. Tamaño de la muestra**



El tamaño de la muestra es del 14,22% de la población que corresponde a 32 trabajadores de una muestra del 100% que corresponde a 225 empleados de la empresa Vicunha Textil La Internacional S.A.

## **10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR.**

### **MÉTODOS**

**Método deductivo.-**es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas.

**Método inductivo.-**es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

**Método estadístico.-** consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Estos métodos van a ser utilizados en la fase de diagnóstico de clima laboral y en el diagnóstico final con el objetivo de deducir, inducir y manejar de manera correcta los datos obtenidos en la investigación.

### **TÉCNICAS**

**Observación.-** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica va a ser utilizada en la fase de detección de necesidades pues nos ayudará a complementar la información para un mejor diagnóstico.

**Cuestionario.-** es una técnica de investigación que consiste en una interrogación escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Esta técnica va a ser aplicada en la fase del diagnóstico de clima laboral con el objetivo de obtener resultados concisos que nos permitan obtener información verídica.

**Cuestionario de evaluación de resultados.-** es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica será utilizada en la fase del diagnóstico ya que nos permitirá obtener resultados de la investigación realizada.

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

- Diagnóstico del clima laboral.
- Diagnóstico de satisfacción laboral
- Proponer planes de acción para disminuir factores negativos encontrados.
- Aplicar los planes de acción propuestos.
- Realizar un diagnóstico final para observar los resultados de la investigación.

## **12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Objetivo de investigación:**

Investigar influencia del clima laboral en la satisfacción de los empleados

### **Resultados según variables:**

Los resultados que se esperan son mejorar la satisfacción laboral en un 2%.

## **13. RESPONSABLES**

**Alumno-investigador:** Luz Gabriela Córdoba Córdoba

**Supervisor de investigación:** Dr. Benjamín Meza Oleas

## **14. RECURSOS**

### **Recurso Humano**

Empleados del departamento de Recursos Humanos de la empresa Vicunha Textil La Internacional S.A.

### **Recursos Materiales**

- Equipos de oficina
- Material reproducible
- Material bibliográfico
- Cuestionarios
- Fichas
- Suministros de oficina
- Libros
- Material bibliográfico

### Recursos Económicos

Computador	450.00
Impresora	40.00
Internet	100.00
Material reproducible	200.00
Material bibliográfico	100.00
Cuestionarios	40.00
Fichas	40.00
Suministros de oficina	70.00
Especies valoradas	300.00
Informe final	90.00
	<b>1430.00</b>

### Recursos Tecnológicos

- Computador
- Impresora
- Internet
- Infocus

## 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PERIODO 2011-2012

ACTIVIDADES	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Elaboración del plan de investigación.	X	X	X										
Desarrollo del marco teórico				X	X								
Diagnóstico del clima laboral.						X							
Diagnóstico de satisfacción laboral.						X							
Proponer planes de acción para disminuir factores negativos encontrados.							X						
Aplicar los planes de acción propuestos								X	X				
Realizar un diagnóstico final para observar los resultados de la investigación.										X			
Comprobación de hipótesis.											X		
Conclusiones y recomendaciones.												X	
Entrega del informe final del proyecto de investigación													X

## **16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- (1) American Psychological Association (APA) (1994). Publication manual of the American Psychological Association (4th ed.). Washington, D. C.
  - (2) Dr. Arturo Aroch Calderón (1998). Introducción al método estadístico. Venecia
  - (3) Wilson Puente (2000). Técnicas de investigación. Buenos Aires, Argentina.
  - (4) Katherine Ruiz (2010). Instrumentos de investigación. Costa Rica.
- Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson.
- Kolb, D. Rubin, I y McIntyre, J. (1992). Psicología de las organizaciones. México: Prentice- Hall
- Siegel, L. (1982). Psicología de las organizaciones industriales. México: Editorial Continental

## **17. ANEXOS**

Se adjuntarán al concluir la investigación

**Fecha de presentación:**

---

Luz Gabriela Córdoba Córdoba

**Estudiante**

---

Dr. Benjamín Meza Oleas

**Supervisor de Investigación**

## **Anexo B: Glosario técnico**

**Ambiente físico.-** comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada individuo.

**Ambigüedad.-** situación en la que la información se puede entender o interpretar de más de una manera. El contexto tiene mucha importancia en la eliminación de las posibles ambigüedades; es decir, la misma información puede ser ambigua en un contexto y no serla en otro.

**Ascenso.-** promoción a mayor dignidad o empleo, mejor promoción, progreso, paso a una categoría superior un ascenso en el empleo.

**Ausentismo.-** ausencia de una persona de su puesto de trabajo en las horas que le corresponden, fenómeno directamente vinculado con las políticas del personal de una organización y que ilustra (entre otros factores) la calidad del entorno laboral.

**Barreras a la comunicación.-** interferencias que pueden limitar la comprensión del receptor. Por ejemplo, un mensaje destinado a todos los niveles de una organización puede encontrar resistencias de tipo semántico, si no se eligen adecuadamente las palabras que lo componen, o de difusión, si los canales que se emplean no son los adecuados.

**Barreras personales a la comunicación.-** interferencias que afectan la comunicación, originadas en emociones, valores y limitaciones psicológicas.

**Calidad del entorno laboral.-** balance general de la supervisión, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los puestos de trabajo de una organización.

**Capacitación.-** actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

**Capacitación en el lugar de trabajo.-** proceso de aprendizaje en el cual la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

**Carrera profesional.-** suma de todas las funciones profesionales que una persona ejerce en el curso de su vida laboral.

**Clima de la organización.-** grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

**Cognitivo.-** este término es utilizado por la psicología moderna, concediendo mayor importancia a los aspectos intelectuales que a los afectivos y emocionales, en este sentido se tiene un doble significado: primero, se refiere a una representación conceptual de los objetos. La segunda, es la comprensión o explicación de los objetos.

**Compensar.-** Neutralizar el efecto de una cosa con el de otra, dar o hacer una cosa en resarcimiento del daño que se ha causado.

**Comportamiento Organizacional.-** son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.

**Compromiso.-** responsabilidad aceptada que implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona. El compromiso es cuando una persona se siente parte y participe del proceso en el que está envuelta y en el que el resultado es importante para ella. Hablamos más de involucrarnos que de comprometernos, y la diferencia estriba en que en el compromiso el resultado es importante y en la "involucración" el resultado no importa tanto, si lo conseguimos o no es lo de menos.

**Comunicación abierta.-** clima en el cual los integrantes de la organización se sienten en libertad de comunicar todos los mensajes relevantes.

**Comunicación ascendente.-** transferencia de información que se inicia en un nivel bajo e intermedio y que circula hacia personas de ubicación más alta.

**Comunicación descendente.-** transferencia de información que se inicia en un nivel alto de la organización y que se hace del conocimiento de empleados de nivel intermedio y bajo.

**Comunicación en dos sentidos.-** situación en la que el emisor y el receptor sostienen un intercambio de mensajes, de manera que se mantiene un flujo comunicativo regular.

**Comunicación mediante el rumor.-** transferencia informal de información, que surge espontáneamente de la interacción social de los miembros de la organización.

**Comunicación.-** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes, transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.

**Condiciones ambientales de trabajo.-** son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

**Condiciones de trabajo.-** conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinan la salud del operario en la triple dimensión apuntada por la O.M.S.

**Congruencia.-** es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas.

**Consecución-** es un término a partir del cual podremos expresar la obtención de aquello que se desea o que se ha venido buscando con insistencia.

**Cultura de la organización.-** conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etc.

**Cultura organizacional.-** es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

**Desarrollo profesional.-** suma de las experiencias, acciones y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.



**Desempeño.-** el desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos, la experiencia práctica, y las competencias.

**Diagnóstico.-** alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

**Dialéctica.-** técnica de dialogar y discutir mediante el intercambio de razonamientos y argumentaciones.

**Eficiencia.-** significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

**Empleado capacitable.-** persona que demuestra el potencial para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar determinado puesto.

**Encuestas de actitud.-** métodos de sondeo que de manera sistemática determinan la opinión de los empleados sobre su organización. Estos sondeos se llevan a cabo por lo general mediante cuestionarios, y la retroalimentación que proporciona a los propios respondientes es de considerable importancia. Generalmente, después de este proceso se adoptan medidas para la identificación y solución de problemas en áreas específicas.

**Énfasis.-** importancia que se le atribuye a algo.

**Ergonomía.-** estudio de las relaciones biotécnicas entre las características físicas de los trabajadores y las demandas físicas de un puesto de trabajo. El objetivo de este campo es el logro de la reducción de tensión física y mental, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral.

**Escalas de evaluación.-** técnica de registro utilizada en la observación sistemática, y consiste en un conjunto de cuestionarios que el observador complementa anotando las conductas que observa.

**Evaluación de necesidades.-** diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

**Evaluación del desempeño.-** proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**Expectativas personales.-** fuerza relativa de la confianza que una persona deposita en que cierta acción conducirá a determinado resultado.

**Extrínseco.-** se entiende por ambiente el entorno o suma total de aquello que nos rodea y que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Dentro de los factores extrínsecos, los principales son: calidad del ambiente físico, enfermedades, nutrición, ejercicio físico, educación, relaciones sociales, vivienda, condiciones sanitarias y calidad de los sistemas de atención de salud, trabajo, estado marital, estrés, accidentes, etc.

**Facilitador.-** persona que proporciona su ayuda al grupo en general y al líder del círculo en especial en la tarea de identificar y solucionar problemas relacionados con la labor que se lleva a cabo.

**Factores de mantenimiento del entorno laboral.-** elementos del entorno que tienden a provocar insatisfacción cuando no se suministran de forma adecuada. Entre ellos se incluyen las condiciones laborales y las prestaciones al personal.

**Factores de motivación.-** elementos del entorno que provocan el impulso que a su vez conduce a la acción del individuo.

**Imagen corporativa.-** es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa".

**Implicar.-** tener como resultado o producir como consecuencia directa, comprometer o involucrar a una persona en un asunto o circunstancia, acusar o decir que una persona ha participado en un crimen o acción contra la ley.

**Incentivos no monetarios.-** los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes a la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos a triunfos y logros importantes.

**Independencia.-** es una condición de un individuo o de un conjunto de órganos que no tienen dependencia de un agente aparte a ellos mismos. Esta cualidad es propia de los individuos que poseen condiciones para defenderse y desarrollarse sin necesidad de tener a alguien o algo que los impulse o mantenga firmes en sus ideas. El concepto suele estar asociado a la libertad.

**Informes a los empleados.-** comunicaciones periódicas de la gerencia para mantener al personal informado sobre temas como el estado económico de la organización, su posicionamiento en el mercado, etc.

**Intrínseco.-** término utilizado frecuentemente en Filosofía para designar lo que corresponde a un objeto por razón de su naturaleza y no por su relación con otro. Que sirven para identificar la facilidad para lograr el triunfo.

Dentro de los factores intrínsecos, el factor genético es el principal, y muy relacionado a éste están la raza, sexo, historia familiar, inteligencia y personalidad. Dentro de los factores extrínsecos, los principales son: calidad del ambiente físico, enfermedades, nutrición, ejercicio físico, educación, relaciones sociales, vivienda, condiciones sanitarias y calidad de los sistemas de atención de salud, trabajo, estado marital, estrés, accidentes, etc.

**Liderazgo.-** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Holística.-** alude a la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión contextual de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos. La holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

**Productividad.-** indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

**Modificación de la conducta.-** dado que en la teoría conductista se parte de que el comportamiento depende de las consecuencias que se obtengan, al modificar estas consecuencias se espera que la conducta varíe en determinada manera.

**Motivación.-** impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Voluntad para

hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

**Necesidad de autorrealización.-** la que experimenta el ser humano al saber que está logrando acercarse a su potencial nato.

**Organización.-** Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

**Participación del empleado.-** métodos sistemáticos que capacitan a los empleados y les permiten participar en decisiones que los afectan.

**Perdurar.-** Continuar siendo, seguir existiendo.

**Perspectiva.-** punto de vista o modo de ver y considerar las cosas, óptica forma de considerar un asunto desde un punto de vista determinado.

**Plan estratégico.-** plan en que se especifican los objetivos que se postula una organización a largo plazo, así como los medios para lograrlos.

**Prácticas laborales.-** el conjunto de normas y políticas que determinan la forma en que se lleva a cabo la labor en una organización.

**Proceso comunicativo.-** método mediante el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que el mensaje (y por ende la idea) se codifique, se transmita, se reciba, se decodifique y se utilice.

**Proceso de Trabajo.-** Conjunto de uno o más procedimientos o actividades vinculados, que colectivamente realizan un objetivo de trabajo o meta táctica, en el contexto de una estructura organizada definiendo reglas funcionales y relaciones.

**Productividad.-** La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

**Psicosocial.-** área de la psicología que se encarga del estudio de las relaciones interpersonales que existen entre el ser humano y su medio. Involucra todos los aspectos de la vida cotidiana y su relación directa sobre la psique del individuo.

**Quejica.-** Que se queja con frecuencia o exageradamente.

**Recursos humanos.-** el grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

**Relación interpersonal.-** es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.

**Rendimiento laboral o productividad.-** es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**Resistencia al cambio.-** renuencia a abandonar los hábitos y prácticas anteriores.

**Retroalimentación.-** el regreso al punto de origen de la información evaluativa o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una acción programada, que ayuda a determinar el mérito, el éxito o el fracaso de esa acción.

**Satisfacción con el puesto.-** grado de aceptación e identificación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

**Satisfacción laboral.-** grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

**Servicio de atención al cliente.-** gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

**Sistema de Gestión.-** conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

**Socialización.-** Proceso mediante el cual el empleado se adapta a la organización. Utiliza para ello un proceso de comprensión y aceptación de los valores de la empresa, así como las normas y políticas en vigencia. El proceso incluye también la gradual integración social con los otros empleados.

**Tasa de rotación.-** La pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos. Por ejemplo, una tasa de rotación del 5 por ciento significa que la empresa pierde todos los años a 5 por ciento de sus empleados.

**Anexo C: Encuesta Clima Laboral**

<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
<b>Escriba el numero de su grupo aquí</b>		<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div>							
<p><b>A continuación encontrará usted una lista completa de frases sobre diferentes aspectos de la Empresa. Para los cuales deberá realizar una calificación, la cual vamos a explicar a continuación:</b></p>									
<p>Lea cuidadosamente cada una de las frases que a continuación se detallan en este documento y marque con una (X) de acuerdo a la siguiente instrucción.</p>									
Quando Usted se identifique plenamente con ella	<table border="1"> <tr> <td><b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>DE ACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>DESACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL DESACUERDO</b></td> </tr> </table>					<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>TOTAL DESACUERDO</b>
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>									
<b>DE ACUERDO</b>									
<b>DESACUERDO</b>									
<b>TOTAL DESACUERDO</b>									
Quando Usted se identifica									
Quando Usted no se identifica									
Quando Usted no se identifica plenamente con ella									

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1	Siento orgullo de trabajar en esta empresa				
2	Es práctica común el trabajar bajo un esquema de valores establecidos.				
3	Los departamentos planean y coordinan conjuntamente todos sus esfuerzos.				
4	En mi equipo de trabajo existe información adecuada acerca de lo que está pasando en mi departamento.				
5	El trabajo que realizo es de mi agrado				
6	El hecho de que los empleados hagan bien su trabajo conduce a situaciones tales como reconocimiento y respeto.				
7	La compañía dice a sus empleados lo que necesita acerca de sus funciones.				
8	Las personas en mi departamento están dispuestas a trabajar en equipo.				
9	El Gerente General es un buen líder.				
10	Tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo.				
11	Mi jefe departamental es receptivo a ideas y sugerencias que vienen de mi equipo de trabajo.				
12	Estoy motivado en mi trabajo				



N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
13	Mis compañeros de trabajo son amables y de fácil acceso.				
14	Comprendo la importancia de la colaboración que debemos dar al resto de trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.				
15	Nuestra empresa es considerada en el mercado como dinámica, emprendedora y líder.				
16	El trabajo que desempeño ofrece desafíos importantes.				
17	Mi trabajo me permite hacer muchas cosas diferentes, aunque esto me cause estrés.				
18	Considera que realiza un trabajo útil para la empresa				
19	Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo				
20	El trabajo que desempeño me ofrece buenas oportunidades para progresar.				
21	Las personas de mi equipo de trabajo prestan atención a lo que yo les digo.				
22	Las personas de mi equipo de trabajo se motivan entre sí para trabajar como equipo.				
23	Tenemos claro los valores a manejar como departamento.				
24	Mis compañeros de equipo me ayudan a mejorar mi desempeño.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
25	Las personas de la empresa están motivadas con su trabajo.				
26	La empresa espera demasiado de mí en mi trabajo.				
27	Se toma en cuenta las ideas de aquellas personas que se ven afectadas por las decisiones de la jefatura.				
28	Conozco quienes son nuestros clientes más importantes.				
29	La cantidad de información que recibo de la jefatura departamental es suficiente.				
30	Las personas de mi equipo de trabajo me ofrecen la información o ayuda que necesito para que pueda hacer planes de trabajo con anticipación.				
31	La ayuda que recibo de las personas cuando la necesito, es efectiva, es decir no voy de una persona a otra.				
32	Mi jefe me ofrece ideas nuevas para resolver los problemas relacionados con mi trabajo.				
33	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.				
34	Las personas de mi equipo de trabajo intercambian opiniones e ideas.				
35	La cantidad de papeleo para lograr que las cosas se cumplan es el adecuado.				
36	Nuestra empresa en el mercado es considerada como seria, honesta y profesional.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
37	Mi jefe es amable y de fácil acceso.				
38	Mi trabajo se enfoca en satisfacer las necesidades de mi cliente.				
39	Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro.				
40	Las personas más capaces son reconocidas o a la vez promovidas de alguna manera.				
41	Las personas que toman decisiones tienen acceso a la información necesaria en todos los niveles de la organización.				
42	Las personas de mi equipo de trabajo me ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con mi trabajo.				
43	Mi compañía trata de mejorar las condiciones humanas, técnicas y ambientales de mi trabajo.				
44	Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas y desarrollar otras destrezas.				
45	La empresa brinda oportunidades y estímulos al desarrollo profesional de sus empleados.				
46	Mi equipo de trabajo planea y coordina conjuntamente sus esfuerzos.				
47	En general estoy satisfecho con mi trabajo.				
48	Mi compañía es efectiva en hacer posible que satisfaga mis necesidades y contribuya a ser eficiente.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
49	La empresa nos estimula al cumplimiento de objetivos.				
50	Mi jefe me presta atención cuando yo le hablo.				
51	Su puesto de trabajo le resulta cómodo				
52	Las personas de mi equipo mantienen altos niveles de rendimiento.				
53	En general estoy satisfecho con mi jefe.				
54	Poseo la suficiente autonomía en mi trabajo				
55	Mi Jefe es un buen líder.				
56	La temperatura es la adecuada en mi lugar de trabajo				
57	La empresa permite que se discuta con mi jefe una decisión que fue tomada por el/ella.				
58	Se comparte con mi equipo de trabajo la información acerca de acontecimientos y situaciones importantes de mi compañía.				
59	Las actividades y funciones de trabajo se encuentran razonablemente organizadas en la empresa.				
60	Puedo crecer profesionalmente en esta empresa.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
61	Mi jefe me motiva y estimula a buscar mejoras de productividad en mi trabajo.				
62	Participo en la definición de los objetivos de mi área.				
63	Mi jefe estimula a las personas a trabajar en equipo.				
64	Mi equipo de trabajo se siente responsable de cumplir satisfactoriamente sus objetivos.				
65	Mi lugar de trabajo permanece limpio				
66	En general estoy satisfecho con la empresa.				
67	Mi departamento recibe cooperación y asistencia de otros departamentos.				
68	Mi equipo de trabajo responde a demandas imprevistas.				
69	He logrado alcanzar mi felicidad profesional en la empresa.				
70	Los demás departamentos comprenden las metas y objetivos del trabajo en equipo.				
71	Recibo el soporte necesario de mi empresa para con la familia y la sociedad				
72	Considero que puedo realizar una tarea encomendada en menor tiempo del que se tiene previsto que la haga.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
73	Los objetivos de la empresa estan encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.				
74	El Gerente General me muestra respeto como persona.				
75	La compañía me brinda todas las oportunidades del caso para realizar una carrera profesional.				
76	Casi siempre mi jefe está pendiente de mi desempeño.				
77	Mi jefe me informa del avance de las actividades que yo realizo.				
78	Mi Jefe departamental me muestra respeto como persona.				
79	Siento que existen oportunidades satisfactorias para el desarrollo de mi carrera en el futuro, dentro de la compañía.				
80	Las reglas y regulaciones facilitan el trabajo.				
81	Mi Jefe me muestra respeto como persona.				
82	Estoy satisfecho con el progreso que he realizado hasta ahora en la empresa.				
83	Su pantalla o equipo de trabajo está a la altura adecuada para usted.				
84	Se resuelven efectivamente los problemas entre los departamentos.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
85	Si la empresa lo requiere estoy dispuesto a extender mi jornada de trabajo sin que me lo soliciten				
86	Existen elementos en mi trabajo (políticas, reglamentos, procedimientos, etc.) que me animan a trabajar con entusiasmo.				
87	En general la compañía está esforzándose en hacer mejoras e innovaciones.				
88	Tengo espacio suficiente en su puesto de trabajo.				
89	La comunicación interdepartamental es clara, precisa y a tiempo.				
90	Es posible una promoción laboral basada en resultados				
91	Generalmente las personas están solucionando sus problemas.				
92	La mayoría de nosotros tenemos grandes retos y objetivos que cumplir.				
93	En mi caso tengo claramente entendido y comprendido mis tareas.				
94	Cree usted que en su empresa existe igualdad de oportunidades entre los empleados				
95	La organización tiene real interés en el bienestar y en la satisfacción general de su gente.				
96	Mi jefe está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con mi trabajo.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
97	Las personas de mi equipo identifican cuáles son sus metas (de grupo, organizacionales, personales?)				
98	Tengo seguridad y confianza en las personas de mi equipo de trabajo.				
99	Los errores que se cometen en la toma de decisiones son discutidos con el objeto de aprender de ellos.				
100	La empresa otorga todas las herramientas que necesito para realizar mi trabajo.				
101	Mi Jefe brinda la ayuda necesaria para que yo pueda programar mi trabajo con anticipación.				
102	Mi Jefe esta motivado con su trabajo				
103	Para nuestra empresa lo más importante es el cliente				
104	Los Gerentes y Jefes dan ejemplo de valores				
105	Usted entiende el objetivo de su departamento				
106	En general estoy satisfecho con las personas de mi equipo de trabajo.				
107	Mi Jefe ofrece ayuda, capacitación y orientación para que yo pueda mejorar mi rendimiento.				
108	Yo recomendaria a esta empresa para trabajar				



N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
109	Mi jefe delega las responsabilidades				
110	Los procedimientos de trabajo de su área son efectivos				
111	Conozco la importancia del cliente interno				
112	Mi Jefe departamental es un buen líder.				
113	Conozco con claridad acerca de lo que la gente espera que haga en mi trabajo.				
114	Las tareas que se desarrollan en mi departamento no generan estrés.				
115	Mi equipo de trabajo toma buenas decisiones y resuelve bien los problemas.				
116	Mi Jefe mantiene altos niveles de rendimiento en mi equipo de trabajo.				
117	Los departamentos facilitan el trabajo entre las diferentes áreas.				

## Anexo D: Encuesta Satisfacción Laboral

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>									
<p>El siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que pretende determinar su grado de satisfacción laboral en el departamento de Recursos Humanos de Vicunha.</p> <p>La información será de carácter confidencial y anónima. Agradecemos responder en forma sincera, ya que, los resultados de esta investigación podrían contribuir a identificar y mejorar factores que influyan en el funcionamiento del equipo de trabajo.</p>									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
Escriba el numero de su grupo aquí		<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div>							
<p><b>A continuación encontrará usted una lista completa de frases sobre diferentes aspectos. Para los cuales deberá realizar una calificación, la cual vamos a explicar a continuación:</b></p>									
<p>Lea cuidadosamente cada una de las frases que a continuación se detallan en este documento y marque con una (X) de acuerdo a la siguiente instrucción.</p>									
Quando Usted se identifique plenamente con ella	<table border="1"> <tr> <td><b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>DE ACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>DESACUERDO</b></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL DESACUERDO</b></td> </tr> </table>					<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>TOTAL DESACUERDO</b>
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>									
<b>DE ACUERDO</b>									
<b>DESACUERDO</b>									
<b>TOTAL DESACUERDO</b>									
Quando Usted se identifica									
Quando Usted no se identifica									
Quando Usted no se identifica plenamente con ella									

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1	En mi equipo de trabajo la delegación de funciones es apropiada.				
2	Mis compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.				
3	Las tareas del departamento se realizan en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos.				
4	Considero que no tengo sobrecarga de trabajo				
5	Tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo.				
6	Pienso que existe adecuada coordinación con los otros miembros del departamento (compañeros de trabajo).				
7	La planificación para las actividades del equipo es adecuada.				
8	Su empresa considera que un estímulo por desempeño laboral es indispensable para motivar a sus colaboradores.				
9	Con mis compañeros de trabajo nos ayudamos y animamos los unos a los otros.				
10	Estoy satisfecho cumpliendo mis labores en el departamento.				
11	Doy todo de mi al momento de hacer mi trabajo.				
12	Trabajo en equipo con mis compañeros.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
13	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige.				
14	Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados.				
15	Alguien en el trabajo parece ocuparse de mi como persona.				
16	Los mecanismos de comunicación dentro del departamento son adecuados.				
17	Mis compañeros me ayudaron y apoyaron los primeros días cuando ingresé a la empresa.				
18	Considera que su departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad.				
19	En mi trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día.				
20	Hay comunicación clara y expedita entre los miembros del departamento.				
21	Me siento responsable de los exitos y fracasos de mi departamento.				
22	Mi equipo de trabajo realiza reuniones en forma programada.				
23	Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.				
24	Cumplimos los acuerdos definidos como departamento.				

N.-	Por favor marque con una "X" en cada una de las frases según la calificación que Ud le asigne.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
25	La comunicación en el departamento es abierta y transparente.				
26	El tiempo asignado para las actividades que realizo es el adecuado.				